

MASTER'S THESIS

De invloed van verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen op het onderhoud van de technische architectuur
Een casestudie binnen het financiële domein

Arkenbout, J. (Jeroen)

Award date:
2021

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 04. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



De invloed van verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen op het onderhoud van de technische architectuur

Een casestudie binnen het financiële domein

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT
Student:	Arkenbout, Jeroen
Identiteitsnummer:	
Datum:	Januari 2021
Afstudeerbegeleider	Dr. Ir. Karel Lemmen
Meelezer	Pien Walraven MSc
Versie nummer:	1.0
Status:	Definitief

Abstract

Verzekeraars transformeren hun bedrijfsproces steeds verder digitaal om in de behoefte van klanten te voorzien. Indien een bedrijfsproces verdergaand wordt gedigitaliseerd is het de vraag wat voor invloed dit heeft op het onderhoud van de technische architectuur. In de wetenschappelijke literatuur is nog weinig bekend over de invloed van een verdergaande digitale transformatie op het onderhoud van de technische architectuur.

Het doel van dit onderzoek is het toevoegen van kennis aan de wetenschappelijke literatuur. Hiervoor zijn een aantal stakeholders benaderd van HDI-Global SE, the Netherlands om mee te werken aan een enkelvoudige case study. Op basis van de literatuur is een vragenlijst opgesteld voor de semigestructureerde interviews onder de stakeholders. De semigestructureerde interviews zijn geanalyseerd en de bevindingen zijn in de vorm van een enquête teruggegeven aan de respondenten.

De bevindingen en verkregen data van de enquête geven inzichten in de invloed van een verdergaande digitale transformatie op het onderhoud van de technische architectuur en kunnen dienen als basis voor verder onderzoek.

Sleutelbegrippen

Digitaal transformeren van bedrijfsprocessen, onderhoud van technische architectuur, afstemming tussen business en IT, Enterprise Architectuur, architectuurplaat

Samenvatting

Wanneer het digitaal transformeren van een bedrijfsproces niet juist wordt uitgevoerd kan het probleem ontstaan dat medewerkers niet tevreden zijn, gegevens missen en de besluitvorming bemoeilijkt wordt. Dit onderzoek gaat in op het effect van een verdergaande digitale transformatie op het onderhoud van de technische architectuur. De doelstelling van dit onderzoek is:

Inzicht bieden in het effect van verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces op het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van Enterprise Architecture Management.

Uit de literatuurstudie zijn de modellen van Denner, Püschel en Röglinger (2018) en Korhonen (2017) gebruikt. Deze modellen hebben betrekking op het verdergaand digitaal transformeren van een bedrijfsproces. Het model van Korhonen en Poutanen (2013) richt zich op het onderhoud van de technische architectuur en gaat in op de verbondenheid tussen business en IT en het onderhoud van de architectuurplaat. Dit onderzoek heeft een positivistische filosofie, aangezien verwacht wordt dat een digitale transformatie van een bedrijfsproces invloed heeft op het onderhoud van de technische architectuur. De data die verzameld wordt binnen het onderzoek geeft vervolgens antwoord op de doelstelling. Deze onderzoeksmethode is exploratief, wat aangeeft dat het om een inductieve aanpak gaat. Dit onderzoek richt zich op één organisatie en is dus een enkelvoudige casestudie. De informatie is verzameld met behulp van semigestructureerde interviews en zeven enquêtes.

De semigestructureerde interviews zijn afgenomen bij stakeholders die zijn bepaald met behulp van de methode van Mitchell (1997). Bij deze methode is op basis van de elementen macht, legitimiteit en/of urgentie bepaald wat voor soort stakeholders er zijn binnen de organisatie.

De stakeholders zijn geïnterviewd, de interviews zijn geanalyseerd en hieruit zijn bevindingen opgesteld. Deze bevindingen zijn in de vorm van een enquête teruggegeven en vervolgens beantwoord door de stakeholders. Uit de resultaten kwam naar voren dat de respondenten in grote lijnen het met elkaar eens zijn. Deze resultaten zijn gebruikt voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Het onderzoek toont aan dat bij het digitaliseren van een bedrijfsproces de volgende punten van belang zijn om te onderhouden in de technische architectuur:

- De stakeholders van het bedrijfsproces moeten worden opgenomen in de architectuurplaat en er dient een vervanger van de stakeholder te worden opgesteld om de verantwoordelijkheid te kunnen garanderen indien een van de stakeholders afwezig is.
- De disrupties moeten door de business worden opgesteld en geregistreerd te worden in een ticketsysteem, waardoor IT inzicht in de behoeftes en wensen van de business heeft.
- De applicatie die wordt aangeschaft moet opgenomen worden in de architectuurplaat en is verdeeld in drie pijlers, zodat bekend is waar de verantwoordelijkheid ligt. Indien een applicatie in ontwikkeling is, moet dit worden aangegeven met een markering in de architectuurplaat.
- De procesperspectieven, doelen en (financiële) risico's moeten worden bepaald door de business, IT en de stafafdelingen. Het eigenaarschap van een applicatie, proces en data dient vastgelegd te worden in de architectuurplaat om de verantwoordelijkheid toe te wijzen.
- De eigenaar van een proces verzamelt de wensen en behoeftes van de business. Deze worden overlegd met de managers en vervolgens beschreven in een story. Deze story wordt behandeld door de afdeling IT en vervolgens getest op functionaliteit door een gebruiker van de business.

Het onderzoek is beperkt gebleven tot één casus-organisatie met een beperkt aantal gehouden interviews. Voor verdere validering van het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM, wanneer een bedrijfsproces aan verdergaande digitale transformatie onderhevig is, is verder onderzoek noodzakelijk.

Summary

If the digital transformation of a business process is not executed correctly, the problem can arise that employees are not satisfied, data is missing and the decision making will be more complicated. This research examines the influence of a further digital transformation on the maintenance of the technical architecture. The purpose of this research is:

Provide insights into the effect of further digital transformation of a business process on the maintenance of the technical architecture as part of Enterprise Architecture Management.

The models of Denner, Püschel and Röglinger (2018) and Korhonen (2017) are related to the further digital transformation of a business process. The model of Korhonen and Poutanen (2013) focuses on the maintenance of the technical architecture and examines the connection between business and IT and the maintenance of the architecture plate. This research expects that a further digital transformation of a business process influences the maintenance of the technical architecture, which indicates that it has a positivist philosophy. The research method is exploratory, which indicates that it is an inductive approach. The research focuses on one organization therefore it is a single case study. The information was collected via semi-structured interviews and via seven surveys.

The semi-structured interviews were conducted with stakeholders that were chosen using the Mitchell (1997) method. In this method, based on the elements power, legitimacy and/or urgency, it is determined what kind of stakeholders are available within the organization. The stakeholders were interviewed, these interviews were analysed and the findings in these interviews were established. These findings were returned to the stakeholders in the form of a survey. The survey results show that the stakeholders generally agree with each other. These results were used to answer the research question. According to this research, the following points must be maintained in the technical architecture when a business process is part of a further digital transformation:

- The stakeholders of a business process must be included in the architecture plate and a back-up of a stakeholder must be appointed to guarantee responsibility.
- The disruptions must be drawn up by the business and registered in a ticket system, so that the members of IT know the needs and wishes of the business.
- The application that is purchased must be included in the architecture plate. The architecture plate should be divided into three pillars, so that it is known where the responsibility of an application lies. If an application is under development, this must be indicated by a mark in the architecture plate.
- The perspectives of the process, goals of the business process, and (financial) risks must be determined by the business, IT and the staff departments. The ownership of an application, process and the data must be recorded in the architecture plate.
- The owner of a business process collects the wishes and needs of the business. These are discussed with the managers and described in a story. This story is handled by the IT department and then tested for functionality by a user.

The research is limited to one organization with a limited number of interviews. Further research, when a business process is subject to further digital transformation, is necessary to validate the maintenance of the technical architecture as part of EAM.

Inhoudsopgave

Abstract	ii
Samenvatting	iii
Summary	iv
Inhoudsopgave	v
Lijst met figuren	viii
Lijst met tabellen	ix
Begrippenlijst	xi
1. Introductie	1
1.1. Inleiding.....	1
1.2. Gebiedsverkenning EA, EAM en digitale transformatie.....	1
1.3. Aanleiding / relevantie.....	2
1.4. Probleemstelling	2
1.5. Opdrachtformulering	3
1.6. Aanpak in hoofdlijnen	4
2. Theoretisch kader	5
2.1. Onderzoeksaanpak.....	5
2.2. Uitvoering.....	6
2.2.1. Uiteindelijk gekozen artikelen	6
2.3. Criteria van het onderzoek	8
2.3.1. Welke Enterprise Architecture Management (EAM) modellen kunnen onderscheiden worden die ingaan op de technische architectuur? (deelvraag 1)	8
2.3.2. Wat is de betekenis van een primair bedrijfsproces binnen een financieel dienstverlenende organisatie? (deelvraag 2)	10
2.3.3. Welke kenmerken zijn bekend voor verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces? (deelvraag 3).....	11
2.3.4. Welke methodes zijn er om relevante stakeholders te identificeren? (deelvraag 4)..	12
2.4. Conclusie en het vervolgonderzoek.....	13
3. Methodologie.....	16
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)	16
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	17
3.3. Gegevensanalyse.....	18
3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	18
3.4.1. Constructvaliditeit.....	18
3.4.2. Interne validiteit.....	19
3.4.3. Externe validiteit	19

3.4.4.	Indruksvaliditeit	19
3.4.5.	Objectiviteit.....	19
3.4.6.	Dataselectiviteit	19
3.4.7.	Controleerbaarheid.....	19
3.4.8.	Ethische aspecten	20
4.	Uitvoering van het onderzoek	21
4.1.	Stakeholdersanalyse	21
4.1.1.	Inventariseren stakeholders	21
4.1.2.	Bepalen soort stakeholder	22
4.1.3.	Selectie van stakeholders.....	23
4.2.	Operationaliseren	24
4.2.1.	Operationaliseren van een verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen op het onderhoud van de technische architectuur	24
4.2.2.	Bespreken met experts	27
4.2.3.	Presentatie omtrent begrippen	27
5.	Resultaten	27
5.1.	Toelichting op de gehouden interviews.....	27
5.2.	Analyse en codering	28
5.3.	Bevindingen per hypothese	28
5.3.1.	Bevindingen selectie van een bedrijfsproces.....	29
5.3.2.	Bevindingen opstellen van disrupties	30
5.3.3.	Bevindingen voorselectie van digitale technologieën	32
5.3.4.	Bevindingen bepalen van evaluatieperspectieven	33
5.3.5.	Bevindingen opstellen van eindbeoordeling digitale technologieën	34
5.4.	Aanvullende data	36
5.5.	Resultaten per hypothese.....	39
5.5.1.	Resultaten selectie van een bedrijfsproces	39
5.5.2.	Resultaten opstellen van disrupties.....	40
5.5.3.	Resultaten voorselectie van digitale technologieën.....	40
5.5.4.	Resultaten evaluatieperspectieven.....	41
5.5.5.	Resultaten eindbeoordeling van digitale technologieën	42
6.	Conclusie, discussie en aanbevelingen	44
6.1.	Interpretatie van de resultaten.....	44
6.2.	Conclusie	44
6.3.	Validiteit en betrouwbaarheid.....	45
6.3.1.	Constructvaliditeit.....	45

6.3.2.	Interne validiteit.....	45
6.3.3.	Externe validiteit.....	46
6.3.4.	Indruksvaliditeit	46
6.3.5.	Objectiviteit.....	46
6.3.6.	Dataselectiviteit	46
6.3.7.	Controleerbaarheid.....	46
6.3.8.	Beperkingen van het onderzoek	47
6.4.	Aanbevelingen	47
6.4.1.	Aanbevelingen voor de praktijk	47
6.4.2.	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	47
7.	Reflectie	48
	Referenties.....	49
	Bijlage 1: URL's van gekozen artikelen.....	51
	Bijlage 2: Gespecificeerd literatuuronderzoek	53
	Bijlage 3: Presentatie stakeholders begripsbepaling.....	56
	Bijlage 4: Indicatoren	58
	Bijlage 5: Topiclijst	59
	Bijlage 6: Review expert interviewvragen.....	61
	Bijlage 7: Overzicht gehouden interviews	63
	Bijlage 8: Getranscribeerde interviews.....	64
	Bijlage 9: Coderen met Kwalitan hypothese 1	140
	Bijlage 10: Coderen met Kwalitan hypothese 2	146
	Bijlage 11: Coderen met Kwalitan hypothese 3	151
	Bijlage 12: Coderen met Kwalitan hypothese 4	155
	Bijlage 13: Coderen met Kwalitan hypothese 5	162
	Bijlage 14: Documenten EA.....	167
	Bijlage 15: verzamelen extra data.....	168
	Bijlage 16: Feedback resultaten.....	172
	Bijlage 17: Resultaten respondenten enquête	173

Lijst met figuren

Figuur 1: Onderzoeksmodel	4
Figuur 2: Soorten stakeholders	13
Figuur 3: Conceptueel model	15
Figuur 4: Onderzoeksui Saunders	16
Figuur 5: Uitvoering van het onderzoek	21
Figuur 6: Indeling stakeholders casus-organisatie	23
Figuur 7: Opstellen resultaten	28
Figuur 8: Onderhoud van verbondenheid tussen Business en IT	37
Figuur 9: Uitkomsten voorselectie van digitale technologie op onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT	37
Figuur 10: Onderhoud op de architectuurplaat	38
Figuur 11: Uitkomsten opstellen van disrupties op het onderhoud op de architectuurplaat	38

Lijst met tabellen

Tabel 1: Kernbegrippen.....	5
Tabel 2: Zoektermen.....	5
Tabel 3: Gevonden artikelen per deelvraag.....	6
Tabel 4: Gekozen artikelen deelvraag 1.....	6
Tabel 5: Extra gekozen artikelen deelvraag 1.....	7
Tabel 6: Gekozen artikelen deelvraag 2.....	7
Tabel 7: Extra gekozen artikelen deelvraag 2.....	7
Tabel 8: Gekozen artikelen deelvraag 3.....	7
Tabel 9: Gekozen artikelen deelvraag 4.....	8
Tabel 10: Extra gekozen artikelen deelvraag 4.....	8
Tabel 11: EAM-principes Löhe en Legner.....	9
Tabel 12: Soorten bedrijfsprocessen.....	11
Tabel 13: Model van Denner, Püschel en Röglinger.....	11
Tabel 14: Betekenis stakeholder.....	13
Tabel 15: Beoordelen stakeholders.....	13
Tabel 16: Model van Denner, Püschel en Röglinger.....	14
Tabel 17: Aanpak.....	16
Tabel 18: Onderzoeksstrategieën.....	17
Tabel 19: Categorieën stakeholders.....	22
Tabel 20: Rangschikking stakeholders.....	23
Tabel 21: Kernbegrippen en dimensies uit het literatuuronderzoek.....	24
Tabel 22: Verwachting van iedere dimensie.....	25
Tabel 23: Topics van iedere dimensie.....	25
Tabel 24: Interviewvragen voor dimensies.....	26
Tabel 25: Meest voorkomende zelfstandige naamwoorden hypothese 1.....	29
Tabel 26: Aantal tekstfragmenten voor topics van selectie van een bedrijfsproces.....	29
Tabel 27: Bevindingen selectie van een bedrijfsproces.....	30
Tabel 28: Meest voorkomende zelfstandige naamwoorden hypothese 1.....	31
Tabel 29: Aantal tekstfragmenten voor topics van opstellen van disrupties.....	31
Tabel 30: Bevindingen opstellen van disrupties.....	31
Tabel 31: Meest voorkomende zelfstandige naamwoorden hypothese 3.....	32
Tabel 32: Aantal tekstfragmenten voor voorselectie van digitale technologieën.....	32
Tabel 33: Bevindingen voorselectie van digitale technologieën.....	33
Tabel 34: Meest voorkomende zelfstandige naamwoorden hypothese 4.....	33
Tabel 35: Aantal tekstfragmenten voor topics van bepalen van evaluatieperspectieven.....	34
Tabel 36: Bevindingen bepalen van evaluatieperspectieven.....	34
Tabel 37: Meest voorkomende zelfstandige naamwoorden hypothese 5.....	35
Tabel 38: Aantal tekstfragmenten voor topics van eindbeoordeling digitale technologieën.....	35
Tabel 39: Bevindingen eindbeoordeling digitale technologieën.....	36
Tabel 40: Uitkomsten selecteren bedrijfsproces op onderhoud verbondenheid tussen business en IT.....	39
Tabel 41: Uitkomsten selecteren onderhoud op de architectuurplaat.....	39
Tabel 42: Uitkomsten opstellen van disrupties op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT.....	40
Tabel 43: Uitkomsten disrupties op het onderhoud op de architectuurplaat.....	40

Tabel 44: Uitkomsten voorselectie van digitale technologieën op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT.....	41
Tabel 45: Voorselectie van digitale technologieën op het onderhoud van de architectuurplaat.....	41
Tabel 46: Bepalen van evaluatieperspectieven op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT.....	42
Tabel 47: Bepalen van evaluatieperspectieven op het onderhoud van de architectuurplaat.....	42
Tabel 48: Eindbeoordeling van de digitale technologieën op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT	42
Tabel 49: Eindbeoordeling van de digitale technologieën op het onderhoud van de architectuurplaat	43

Begrippenlijst

Begrip	Toelichting
afdeling BIM/IT	Een afdeling binnen de casus organisatie die rapportages opstelt en verantwoordelijk is voor het informatiebeheer.
Agile sessies	Productontwikkelingen op in korte, overzichtelijke periodes van twee tot maximaal vier weken. Die periodes zijn kleine opzichzelfstaande projecten die gestuurd worden.
Architectuurplaat	Schematische weergaven van de systemen, applicaties, informatiestromen en de actoren binnen de casus-organisatie.
Bedrijfsproces	Een bedrijfsproces van een dienstverlenend bedrijf houdt rechtstreeks verband met het doel dat de organisatie nastreeft. Dit doel wordt bereikt doormiddel van een logische set aan werkactiviteiten die organisatorische eenheden overschrijden en die zijn ontworpen om een gespecificeerd eindresultaat te produceren
Bijkantoor	Een filiaal van het hoofdkantoor. Binnen deze casus bevindt het hoofdkantoor zich in Duitsland en is het bijkantoor gevestigd in Nederland.
Casestudie	Gedetailleerde studie van een enkel onderzoeksobject, zoals van een specifieke persoon of een individueel geval, met de bedoeling het onderzoeksobject in zijn verschillende aspecten, complexiteit en eventuele ontwikkeling zo grondig mogelijk te begrijpen.
Conceptueel model	Het conceptueel model is de visuele weergave van de verwachte oorzaak-gevolgrelatie in je onderzoek. In het model laat je zien welke verbanden je tussen variabelen verwacht en hoe deze tot elkaar in relatie staan
Concreet model	Het conceptueel model wordt besproken met experts op het gebied van EAM om te komen tot een concreet model. Het concreet model laat de criteria zien van de onderwerpen van dit onderzoek. Deze criteria worden aan de stakeholders van de casus-organisatie voorgelegd.
Data owner	Een verantwoordelijke voor de data.
Digitale transformatie	Beschrijft de verschuiving van traditionele creatie en de levering van klantwaarde, inclusief de operationele procedures die daarmee verband houden, naar het massale gebruik van digitale technologieën die het traditionele product verbeteren of vervangen (Kaidalova et al., 2018).
Disruptie	Fouten/tekortkomingen/verbeteringen van activiteiten binnen een bedrijfsproces.
Enterprise architectuur	Fundamentele organisatie van een onderneming als een sociaal-technisch systeem, samen met de principes die gelden voor het ontwerp en de ontwikkeling ervan (Ahlemann et al., 2012)
Enterprise architectuur management	EAM faciliteert het proces van opzetten, onderhouden en doelgericht ontwikkelen van een EA, terwijl tegelijkertijd de flexibiliteit, kostenefficiëntie en transparantie van de EA behouden blijft (Ahlemann et al., 2012).
Financieel dienstverlenende organisatie	Financiële dienstverlening is het leveren van diensten die betrekking hebben op financiële producten door bedrijven en instellingen die daar bevoegdheid voor hebben. Financiële dienstverleners staan in Nederland onder toezicht van het Autoriteit Financiële Markten en dienen zich te conformeren aan de Wet op het financieel toezicht.

Informatiearchitectuur	Aspect gebied binnen enterprise architectuur dat zich toespitst op de principes en modellen voor het ontwerp en realisatie van de gegevens en applicaties die onderdeel uitmaken van de informatievoorziening van een organisatie.
JIRA	Een ticketsysteem waarbij wensen, tekortkomingen en fouten van applicaties en systemen kunnen worden geregistreerd. Het is een medium waarbij de tickets worden opgepakt door de afdeling IT en terugkoppeld aan de business wat wel en niet mogelijk is.
Modellen	Modellen zijn visualisaties en beschrijvingen van bestaande en gewenste situaties die invulling geven aan beleidslijnen.
Proces owner/ productowner	Een verantwoordelijke voor de applicatie en voor het proces.
Stakeholders	Een belanghebbende partij, een persoon, onderneming of organisatie die bij een bepaalde aangelegenheid betrokken is. Wordt vaak gebruikt om te verwijzen naar de deelnemers aan een overlegprocedure of een raadpleging die voorafgaat aan het uittekenen van nieuwe beleidsmaatregelen.
Story	Stories, ook wel gebruikersverhalen genoemd, zijn korte vereisten of verzoeken die vanuit het perspectief van de business is beschreven.
Superuser	Een gebruiker vanuit de business die een groep gebruikers van een applicatie of proces vertegenwoordigt. Deze gebruiker heeft een hoog kennis niveau voorwat betreft het gebruik van de applicatie of proces.
Technische architectuur	De technische architectuur richt zich op de technische activa zoals applicaties, software componenten, data stores, hardware, software en netwerk elementen. De technische activa richt zich vervolgens op de behoeften van de business (de medewerkers die hiermee moeten werken).
Ticketsysteem	Een medium waar wensen, tekortkomingen en fouten binnen een proces kunnen worden geregistreerd door de diverse stakeholders.
Tooling	Een tool is een term die gebruikt wordt voor hulpprogramma's die bepaalde handelingen voor een gebruiker makkelijker maken of helemaal overnemen.

1. Introductie

1.1. Inleiding

Waar rond de 16^e eeuw verzekeringen op een tastbare beurs in Rotterdam of Amsterdam werden verkocht, worden vandaag de dag verzekeringen tussen makelaars en verzekeraars op een elektronisch assurantiebeurssysteem verkocht. Binnen de financiële sector is het delen van data de laatste jaren sterk toegenomen. Het verkopen van verzekeringen via een elektronisch assurantiebeurssysteem wordt gedaan vanaf 2004¹. In de loop der jaren zijn een veelvoud aan makelaars aangesloten en verkopen premies en dienen schades in op deze beurs. Dit resulteert in een grote hoeveelheid aan informatie die op een andere manier beweegt.

De integratie van Informatie Technologie (IT) lijkt hierdoor belangrijk. Indien een organisatie de concurrenten voor wil zijn moet de business en IT goed verbonden zijn. Enterprise Architecture, hierna te noemen EA, is de discipline die zorgt voor een effectieve verbinding tussen de doelstellingen, processen en de middelen (Wegmann, 2002). Enterprise Architecture Management, hierna te noemen EAM, wordt erkend als een discipline om organisatieveranderingen te stimuleren, de transparantie van IT-landschappen te verbeteren en business en IT op elkaar af te stemmen (Winter & Schelp, 2008) (Schmidt & Buxmann, 2011).

In dit onderzoek wordt onderzocht wat het effect is van verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces aan het onderhoud op de technische architectuur als onderdeel van EAM binnen een financieel dienstverlenende organisatie.

1.2. Gebiedsverkenning EA, EAM en digitale transformatie

Met EA kunnen organisaties strategieën opstellen die verbonden zijn met de processen, structuren en governance van een organisatie (Ross, Weil, & Robertson, 2006). EA geeft inzichten, maakt communicatie tussen belanghebbenden mogelijk en begeleidt veranderprocessen (Jonkers et al., 2004). De begrippen EA en EAM zijn momenteel nog weinig uitgewerkt (Bernard, 2012). EA modellen en frameworks geven richting aan ontwerpbeslissingen binnen een onderneming. De definitie die Ahlemann, Stettiner, Messerschmidt, and Legner (2012) gebruiken voor EA is:

“Fundamentele organisatie van een onderneming als een sociaal-technisch systeem, samen met de principes die gelden voor het ontwerp en de ontwikkeling ervan.”

Een onderdeel van EA volgens het model Lapalme (2011) is de technische architectuur en richt zich op de technische IT-middelen, zoals applicaties, softwarecomponenten, gegevensopslag, hardware, systeemsoftware en netwerkelementen die afgestemd is met de behoefte vanuit de business. Verwant aan EA is EAM. EAM vergemakkelijkt het proces van het opzetten, onderhouden en doelgericht ontwikkelen van EA (S. Aier, Gleichauf, & Winter, 2011). Leidinggevenden, business en IT kunnen gebruik maken van EAM om strategische planning en controle processen te vormen die bijdragen aan concurrentievoordeel van de onderneming (Ahlemann et al., 2012). De definitie die Ahlemann et al. (2012) gebruiken voor EAM is:

“EAM faciliteert het proces van opzetten, onderhouden en doelgericht ontwikkelen van een EA, terwijl tegelijkertijd de flexibiliteit, kostenefficiëntie en transparantie van de EA behouden blijft.”

¹ Coöperatieve vereniging Nederlandse Assurantie Beurs U.A. Wat is e-ABS? Geraadpleegd op 15 februari 2020 van <https://www.vnab.nl/nl-NL/ict/eabs-2>

De dynamische bedrijfsomgeving met zijn voortschrijdende IT mogelijkheden zoals Internet of Things, CPS, machine learning technologieën of zelforganiserende systemen biedt ondernemingen zowel nieuwe kansen als nieuwe uitdagingen (Kaidalova, Sandkuhl, & Seigerroth, 2018). EA en EAM kan bijdragen om deze IT mogelijkheden op te zetten, te onderhouden en te ontwikkelen (S. Aier et al., 2011). Digitale transformatie beschrijft de verschuiving van traditionele creatie en de levering van klantwaarde, inclusief de operationele procedures die daarmee verband houden, naar het massale gebruik van digitale technologieën die het traditionele product verbeteren of vervangen (Kaidalova et al., 2018).

1.3. Aanleiding / relevantie

Onlangs is aangetoond dat in 2018 een stijging is geweest in de klanttevredenheid van verzekeraars². Een verzekeraar heeft belang bij het feit dat verzekerden tevreden zijn over hun polis, premie en communicatie. De verzekeraar wil daarom weten op welke punten het communiceren en het handelen met een verzekerde beter zou kunnen. Met behulp van EAM kunnen organisaties concrete doelstellingen opstellen om de procesgang te meten en zo nodig bij te sturen.

Wanneer een digitale transformatie niet goed wordt uitgevoerd kan het negatieve consequenties hebben³. Het kan voorkomen dat gegevens verkeerd gekoppeld zijn of niet kloppen. Bepaalde gebruikers zijn (nog) niet kundig genoeg en dienen eerst op een juiste manier te worden ingewerkt.

De kennis die uit dit onderzoek naar voren komt, geeft een aanvulling op de reeds aanwezige inzichten in verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen en wat dit betekent voor de technische architectuur. In het onderzoek van Löhe and Legner (2012) is aangetoond dat vijf belangrijke stappen zijn voor het integreren van EAM. Het onderzoek van Löhe and Legner heeft zich toegespitst op het holistische perspectief van EAM en niet op het diepere Enterprise Architecture Management perspectief. Het onderzoek dat hier wordt gedaan dient een diepere betekenis te geven aan de bovenstaande constructen uit het diagram van Löhe and Legner binnen EAM.

1.4. Probleemstelling

In het artikel van Mark de Weers (2018) wordt aangegeven dat sterk veranderende klanteisen vergen dat verzekeraars transformeren⁴. Klanten willen digitale informatie, transparantie en snel geholpen worden. Een voorbeeld wat hieruit voortkomt is het elektronisch platform van het beurssegment. Financiële producten zoals polissen, premies en schades worden hier aangeboden door een intermediair en een verzekeraar kan deze financiële producten ophalen en vergelijken met zijn eigen financiële producten. Door het digitaliseren van deze stroom moet een verzekeraar zijn systemen, gebruikers en procedures hierop aan sluiten vanwege de concurrentiepositie. Wanneer het digitaal transformeren van een bedrijfsproces niet juist wordt uitgevoerd kan het probleem ontstaan dat medewerkers niet tevreden zijn, gegevens missen en de besluitvorming bemoeilijkt wordt⁵ (Kaidalova et al., 2018).

² Redactie InFinance (2018, september). *Klanttevredenheid verzekeraars neemt weer toe*. Geraadpleegd op 15 februari 2020 van <https://www.infinance.nl/branche/klanttevredenheid-verzekeraars-neemt-weer-toe/>

³ Nationale ombudsman. *Digitalisering*. Geraadpleegd op 28 februari 2020 van <https://www.nationaleombudsman.nl/dossier/dossier-digitalisering>

⁴ Mark de Weers (2018, november). *Zo werkt digitale transitie in de verzekeringssector*. Geraadpleegd op 22 februari 2020 van <https://www.emerce.nl/achtergrond/succesvol-realiseren-digitale-transformaties-verzekeringsector>

⁵ Nationale ombudsman. *Digitalisering*. Geraadpleegd op 28 februari 2020 van <https://www.nationaleombudsman.nl/dossier/dossier-digitalisering>

1.5. Opdrachtformulering

De klanten van verzekeraars hebben steeds meer eisen waar verzekeraars op in moeten kunnen spelen. In sommige gevallen dient een proces aangepast te worden en een deel te worden gedigitaliseerd, hierbij dienen ook de wensen en eisen van de gebruikers verwerkt te worden. Om een bijdrage te leveren aan de huidige kennis van de technische architectuur is de volgende doelstelling opgesteld:

Het doel van dit onderzoek is inzicht bieden in het effect van verdergaand digitale transformatie van een bedrijfsproces van het onderhoud op de technische architectuur als onderdeel van Enterprise Architecture Management.

De doelstelling wordt bereikt aan de hand van de volgende drie centrale vragen.

1. Welke criteria zijn relevant voor het bepalen van het effect van verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces op het onderhoud op de technische architectuur als onderdeel van EAM binnen een financieel dienstverlenende organisatie?
2. Welke inzichten in het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM kunnen worden verkregen na het onderzoeken van de relevant bevonden criteria binnen de casus-organisatie?
3. Wat leert ons de vergelijking van de analyseresultaten vanuit de onderzochte casus-organisatie met het oog op het doen van aanbevelingen voor het effect van verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces op eisen aan het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM?

Om de eerste centrale vraag te kunnen beantwoorden, wordt deze gesplitst in een aantal deelvragen. Deze deelvragen worden beantwoord doormiddel van literatuuronderzoek:

- 1.1. Welke Enterprise Architecture Management (EAM) modellen kunnen onderscheiden worden die ingaan op de technische architectuur?
- 1.2. Wat is de betekenis van een bedrijfsproces binnen een financieel dienstverlenende organisatie?
- 1.3. Welke kenmerken zijn bekend voor een digitale transformatie van een bedrijfsproces?
- 1.4. Welke methodes zijn bekend die relevante stakeholders identificeren?

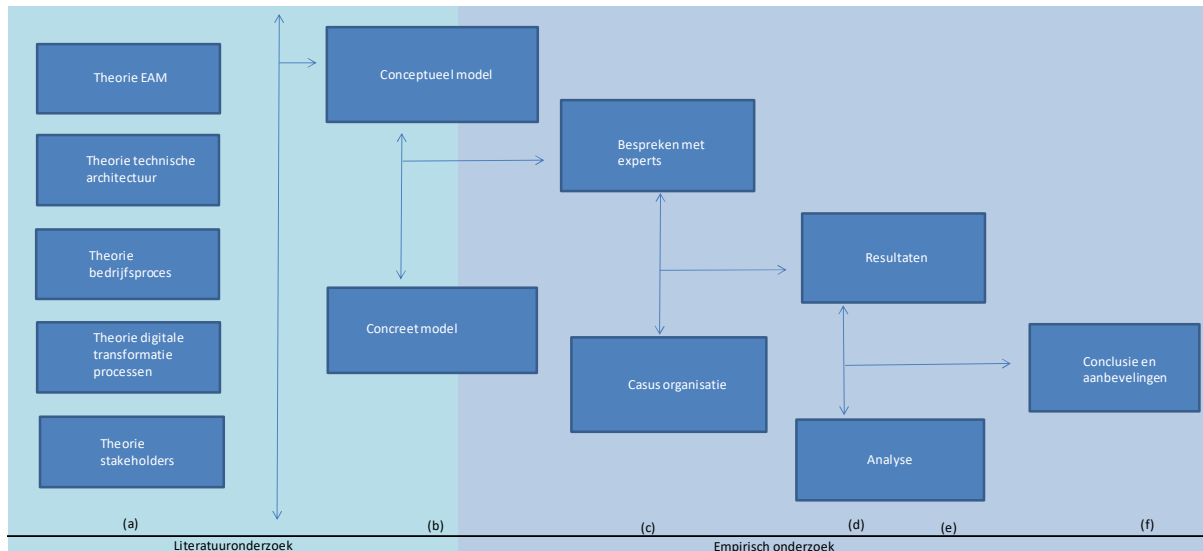
Met behulp van het antwoord op de eerste centrale vraag wordt een conceptueel model opgesteld. Dit conceptueel model is de visuele weergave van de verwachte relaties in het onderzoek. Dit model laat zien welke verbanden tussen de variabelen verwacht worden en hoe deze tot elkaar in relatie staan. Het conceptueel model wordt geoperationaliseerd tot een concreet model en het concreet model wordt vervolgens besproken met experts op het gebied van EAM. Het concreet model laat de criteria zien van de onderwerpen van dit onderzoek. Deze criteria worden aan de stakeholders van de casus-organisatie voorgelegd om antwoord te krijgen op de tweede centrale vraag. De centrale vraag is gesplitst naar de volgende twee deelvragen:

- 2.1. Welke stakeholders zijn relevant als respondent binnen de casus-organisatie ter beantwoording van de onderzoeksvraag?
- 2.2. Welke inzichten binnen de casus-organisatie kunnen worden verkregen in het effect van een verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces op het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM, gezien de gestelde criteria op grond van het literatuuronderzoek?

Aan de hand van de antwoorden op bovenstaande deelvragen is de tweede centrale vraag beantwoord. Deze vergelijking geeft antwoord op de derde centrale vraag. Deze centrale vraag wordt gesplitst naar aanbevelingen aan de theorie en aanbevelingen aan de praktijk.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

Onderzoek bestaat uit een literatuuronderzoek en een empirisch onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2015). In figuur 1 wordt gevisualiseerd hoe het onderzoeksmodel van dit onderzoek eruit ziet.



Figuur 1: Onderzoeksmodel

Een bestudering van de aanwezige literatuur (a) over EAM, de technische architectuur, bedrijfsprocessen, digitale transformaties van bedrijfsprocessen en het identificeren van de stakeholders levert een conceptueel model. Dit conceptueel model wordt geoperationaliseerd naar een concreet model (b). Dit concreet model wordt besproken met diverse experts waarna het model binnen de casus-organisatie wordt onderzocht (c). Een analyse en vergelijking van de resultaten (d) worden besproken met diverse experts (e) en resulteert in aanbevelingen (f) voor de ontwikkeling van verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces aan het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM.

De literatuurstudie zal in hoofdstuk 2 worden beschreven. Vanuit de literatuurstudie zal het conceptueel model worden gevormd. Hoofdstuk 3 geeft aan welke methodes zullen worden gebruikt om antwoord te krijgen op de deelvragen die zijn opgesteld. De stakeholdersanalyse en het operationaliseren van de kernbegrippen naar interviewvragen worden getoond in hoofdstuk 4. Nadat deze vragen zijn beantwoord, worden de resultaten in hoofdstuk 5 getoond en bediscussieerd. Tot slot worden in hoofdstuk 6 de conclusie en aanbevelingen gegeven en worden de tekortkomingen binnen het onderzoek benoemd.

2. Theoretisch kader

2.1. Onderzoeksaanpak

In hoofdstuk één is aangegeven wat de probleemstelling van dit onderzoek is. In de vijfde paragraaf van hoofdstuk één zijn vier deelvragen opgesteld die antwoord geven op de eerste centrale vraag:

Welke criteria zijn relevant voor het bepalen van het effect van verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces op eisen aan het onderhoud op de technische architectuur als onderdeel van EAM binnen een financieel dienstverlenende organisatie?

- 1.1. Welke Enterprise Architecture Management (EAM) modellen kunnen onderscheiden worden die ingaan op de technische architectuur?
- 1.2. Wat is de betekenis van een bedrijfsproces binnen een financieel dienstverlenende organisatie?
- 1.3. Welke kenmerken zijn bekend voor verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces?
- 1.4. Welke methodes zijn bekend die relevante stakeholders identificeren?

De kernbegrippen van ieder van de vragen zijn gebruikt om artikelen te vinden in de bibliotheek van de Open Universiteit (<https://bibliotheek.ou.nl/>). De kernbegrippen zijn vertaald naar het Engels om meer artikelen te kunnen vinden. De kernbegrippen in tabel 1 worden gebruikt bij het zoeken naar artikelen. In tabel 2 worden de gebruikte zoektermen getoond.

Tabel 1: Kernbegrippen

Deelvraag 1.1	Woord	Vertaling
Welke Enterprise Architecture Management (EAM) modellen die ingaan op technische architectuur kunnen onderscheiden worden?	EAM	EAM
	Ontwerpprincipes	Frameworks
	Technische architectuur	Models
		Design Principles Technical Architecture
Deelvraag 1.2	Woord	Vertaling
Wat is de betekenis van een bedrijfsproces binnen een dienstverlenende organisatie?	Primair proces	Business processes
	Primair bedrijfsproces	Service company
Deelvraag 1.3	Woord	Vertaling
Welke kenmerken zijn bekend voor verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces?	Digitaliseren	Process digitization
	Proces	Processes
	Processen	
Deelvraag 1.4	Woord	Vertaling
Welke methodes zijn bekend die relevante stakeholders identificeren?	Identificatie	Stakeholder Identification
	Theorie	Stakeholder Theory
	Voorsprong	Stakeholder Salience

Tabel 2: Zoektermen

Vraag	Zoekterm
D. 1.1.1	EAM
D. 1.1.2.	Frameworks and "EAM"
D. 1.1.3.	Models and "EAM"
D. 1.1.4.	Design Principles and "EAM"
D. 1.1.5.	Technical Architecture and EA
D. 1.2.1	Business processes
D. 1.2.1	Service company
D. 1.3.1	Business processes
D. 1.3.1	Digitization
D. 1.4.1	Stakeholder Identification
D. 1.4.1	Stakeholder Theory
D. 1.4.1	Stakeholder Salience

2.2. Uitvoering

De zoektermen die benoemd zijn in paragraaf 1 zijn gebruikt voor het zoeken naar artikelen. De artikelen hebben betrekking op de Engelse voertaal. De URL's van de gebruikte artikelen zijn vermeld in bijlage 1. In tabel 3 staat vermeld wat de totale gevonden artikelen per deelvraag zijn.

Tabel 3: Gevonden artikelen per deelvraag

Deelvraag	Zoekterm	datum	discipline	vanaf	Beperkt tot	Komt voor	Aantal artikelen
D1.1.1	EAM	9-3-2020	Architecture en Computer Science	2010	Peer reviewed	Titel	11
D1.1.2	Frameworks and "EAM"	9-3-2020	Architecture en Computer Science	2010	Peer reviewed	Termen onderwerp	9
D1.1.3	Models and Enterprise architecture management	14-3-2020	Architecture en Computer Science	2010	Peer reviewed	Termen onderwerp	3
D1.1.4	Design Principles and Enterprise architecture management	14-3-2020	Architecture en Computer Science	2010	Peer reviewed	Termen onderwerp	1
D1.2.1	Business processes and service company	6-5-2020	Architecture en Computer Science	2010	Peer reviewed	Termen onderwerp	8
D1.3.1	Business processes and digitization	4-5-2020	Architecture en Computer Science	2010	Peer reviewed	Termen onderwerp	5
D1.4.1	Stakeholder theory, identification and Salience	14-3-2020	Alle	2010	Peer reviewed	Termen onderwerp	17

2.2.1. Uiteindelijk gekozen artikelen

Voor de gevonden artikelen die in tabel 3 staan vermeld wordt in deze paragraaf bepaald of de artikelen bruikbaar zijn. Bij het bepalen zijn de artikelen gelezen en is gekeken hoe vaak een bepaalde artikel geciteerd is. De beschrijving van de keuze van de artikelen staat vermeld in bijlage 2. In deze paragraaf wordt getoond of de gevonden artikelen bruikbaar zijn voor het beantwoorden van de vier deelvragen(Ja) of niet bruikbaar zijn(Nee).

Gekozen artikelen deelvraag 1

Tabel 4: Gekozen artikelen deelvraag 1

Nr	Artikel	Auteur(s)	Citaten	Jaartal	Gebruikt
1	Overcoming implementation challenges in enterprise architecture management: a design theory for architecture-driven IT Management (ADIRMA)	Jan Löhe & Christine Legner	10	2013	Ja
2	An integrated conceptual model for information system security risk management supported by enterprise architecture management	Nicolas Mayer, Jocelyn Aubert, Eric Grandry, Christophe Feltus, Elio Goettelmann & Roel Wieringa	26	2018	Ja
3	Polyglot Persistence Architecture for Enterprise Content Management	Juris Rats	0	2018	Nee
4	Application of Data Architecture Model in Enterprise Management	Shi Song, Ji Yaling	0	2017	Nee
5	Enterprise Architecture in the Company Management Framework	Bojinov Bojidar Violinov	0	2016	Nee
6	The benefits of EA for Library Technology Management An Exploratory Case Study	Sam Searle	0	2018	Nee
7	The role of organizational culture for grounding, management, guidance and effectiveness of enterprise architecture principles	Stephan Aier	59	2012	Ja
8	A Business Process Model for IT Management Based on Enterprise Architecture	Jonas Montilva judith Barrios Isabel Besembel william Montilva	0	2014	Nee
9	A system architecture based on open source enterprise content management systems for supporting educational institutions	Catalin Maican en Radu Lixandriou	1	2016	Nee
10	ARCHITECTURE OF THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT	Viktoriya Anatolievna Kharchenko	0	2015	Nee
11	The Semantic Web. Latest Advances and New Domains	Fabien Gandon, Marta Sabou, Harald Sack Claudia d'Amato, Philippe Cudré-Mauroux en Antoine Zimmermann	0	2015	Nee

Naast deze artikelen zijn een aantal artikelen geraadpleegd die verkregen zijn binnen de cursus van Enterprise Architecture van de Open Universiteit, deze worden getoond in tabel 5.

Tabel 5: Extra gekozen artikelen deelvraag 1

Nr	Artikel	Auteur(s)	Citaten	Jaartal	Gebruikt
1	A framework for information systems architecture	Zachman		1987	Ja
2	A Systemic Perspective to Managing Complexity with Enterprise Architecture	Saha, P.		2013	Ja
3	An integrated conceptual model for information system security risk management supported by enterprise architecture management	Mayer, N.		2018	Ja
4	From Enterprise Architecture Management to Organizational Agility: The Mediating Role of IT Capabilities	M. Pattij, R. J. Kusters, R. van de Wetering		2019	Ja
5	Outcomes and success factors of enterprise IT architecture management: Empirical insight from the international financial services industry	C. Schmidt, P. Buxmann		2011	Ja
6	Enterprise architecture governance: the need for a business-to-IT approach.	R. Winter, J. Schelp		2008	Ja
7	Business Capability Maps: Current Practices and Use Cases for Enterprise Architecture Management	Khoroshahi, Hauder en Volkert		2018	Ja
8	From Expert Discipline to Common Practice: A vision and Research Agenda for Extending the Reach of Enterprise Modeling	Sandkuh, Fill, Hoppenbrouwers, Krogstie, Matthes, Opdahl, Schwabe, Uludag en		2018	Ja
9	Construction and evaluation of a meta-model for enterprise architecture design principles	S. Aier, C. Fischer en R. Winter		2011	Ja
10	Enterprise Architecture for Digital Transformation	J.J. Korhonen en M. Halén		2017	Ja
11	Enterprise Architecture: Informed Steering of Enterprises in Motion	H.A. Proper		2014	Ja
12	Tripartite Approach to Enterprise Architecture	J.J. Korhonen en J. Poutanen		2013	Ja

Gekozen artikelen deelvraag 2

Tabel 6: Gekozen artikelen deelvraag 2

Nr	Artikel	Auteur(s)	Citatie	Jaartal	Gebruikt
1	Adoption of e-commerce applications in SMEs	Ghobakhloo, Morteza; Arias-Aranda, Daniel; Benitez-Amado, Jose	83	2011	Nee
2	Met4ITIL: A process management and simulation-based method for implementing ITIL	Orta, Elena; Ruiz, Mercedes	0	2019	Nee
3	tekMountain: A Community-Driven Corporate Incubator	Speicher, Audrey	0	2014	Nee
4	Splitting GSM schemas: A framework for outsourcing of declarative artifact systems	Eshuis, Rik; Hull, Richard; Sun, Yutian; Vaculín, Roman	1	2014	Nee
5	A multiple attribute group decision making framework for the evaluation of lean practices at logistics distribution centers	Wu, Zhibin; Xu, Jiuping; Xu, Zeshui;	62	2016	Nee
6	Building an IT service catalog in a small company as the main input for the IT financial management	Arcilla, Magdalena; Calvo-Manzano, Jose A; San Feliu, Tomás	2	2013	Nee
7	Innovation activities of gazelles in business services as a factor of sustainable growth in the Slovak Republic	Benešová, Dana; Kubičková, Viera; Michálková, Anna; Krošlákova, Monika	1	2018	Nee
8	Weakly time consistent concave valuations and their dual representations	Roorda, Berend; Schumacher, Johannes M	11	2016	Nee

De volgende artikelen zijn geraadpleegd van de cursus Business Processes van de Open Universiteit, tevens is gebruik gemaakt van een boek.

Tabel 7: Extra gekozen artikelen deelvraag 2

Nr	Artikel	Auteur(s)	Jaartal	Gebruikt
1	The new industrial engineering: information technology and business process redesign	Davenport T.H., J.E. Short	1990	Ja
2	Kijk op bedrijfsprocessen	Noordhoff Uitgevers	2014	Ja

Gekozen artikelen deelvraag 3

Tabel 8: Gekozen artikelen deelvraag 3

Nr	Artikel	Auteur(s)	Citaten	Jaartal	Gebruikt
1	Blockchain-based business process management (BPM) framework for service composition in industry 4.0	Wattana Viriyasitavat, Li Da Xu, Zhuming Bi, Assadaporn Sapsomboon	52	2018	Nee
2	How to exploit the digitalization potential of business Processes	Marie-Sophie Denner, Christian Louis Püschel, Maximilian Röglinger	57	2018	Ja
3	Introduction of electronic documents: how business process simulation can help	Michael Leyrer, Maximilian Hollmann	23	2014	Ja
4	Mastering digital transformation through business process management: Investigating Alignments, goals, orchestration, and roles	Ana-Marija Stjepic, Lucija Ivancic, Sus Dalia Vugec	0	2020	Nee
5	Business Model Innovation of Industry 4.0 Solution Providers Towards Customer Process Innovation	Muller, JM; Daschle, S	1	2018	Nee

Gekozen artikelen deelvraag 4

Tabel 9: Gekozen artikelen deelvraag 4

Nr	Artikel	Auteur(s)	Citaten	Jaartal	Gebruikt
1	Stakeholder Theory an Social Identity: Rethinking Stakeholder Identification	Andrew Crane, Trish Ruebottom	71	2011	Nee
2	Sources of Stakeholder Saliene in the Responsible Investment Movement: Why Do Investors Sign the Principles for Responsible Investment?	A.A.A. Majoch, A.G.F. Hoepner, T. Hebb	124	2017	Nee
3	Stakeholder Identification and Saliene After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects	D.J. Wood, R.K. Mitchell, B.R. Agle, L.M. Bryan	159	2018	Ja
4	Stakeholder profile definition and saliene measurement with fuzzy logic and visual analytics applied to corporate social responsibility case study	J. Poplawska, A. Labib, A. Ishizaka, D.M.Reed	2	2015	Ja
5	Three Elements of Stakeholder Legitimacy	A. Santana	12	2012	Nee
6	Strategic Responses by a Nonprofit When a Donor Becomes Tainted	P. Dunn	9	2010	Nee
7	The Impact of Stakeholder Identities on Value Creation in Issue-Based Stakeholder Networks	T. Schneider, S. Sachs	98	2017	Nee
8	Undrstanding Motivation and Social Influence in Stakeholder Prioritazation	W. David, D. Yuval	4	2015	Nee
9	Reclaiming Marginalized Stakeholders	R. Derry	20	2012	Nee
10	Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance	J.S. Harrison, A.C. Wicks	88	2013	Nee

Bij het bestuderen van artikel 3, is een artikel gevonden die bruikbaar is binnen dit onderzoek en wordt hierdoor meegenomen.

Tabel 10: Extra gekozen artikelen deelvraag 4

Nr	Artikel	Auteur(s)	Citaten	jaartal	Gebruikt
1	Toward A theory of Stakeholder Identification and Saliene: Defining The Principle of Who and What Really Counts	R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood	355	1997	Ja

2.3. Criteria van het onderzoek

De centrale vraag: *“Welke criteria zijn relevant voor het bepalen van het effect van verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces aan het onderhoud van EA als onderdeel van EAM binnen een financieel dienstverlenende organisatie?”* wordt beantwoord door de vier deelvragen die hieronder zijn weergegeven.

2.3.1. Welke Enterprise Architecture Management (EAM) modellen kunnen onderscheiden worden die ingaan op de technische architectuur? (deelvraag 1)

EAM is een aanpak die veranderingen stimuleert, de transparantie van IT-landschappen verbetert en business en IT op elkaar afstemt (Löhe & Legner, 2012). EAM kan bijdragen aan het gebruik van complexere informatie systemen, continue veranderende omstandigheden en nieuwe wet- en regelgeving, omvat het de taak om de ontwikkelingen en implementatietaken van EA te beheren en omvat het de planning voor een toekomstige staat van een eventuele migratie (Stephan Aier, 2012; S. Aier et al., 2011; Mayer et al., 2018; Saha, 2013; Zachman, 1987).

EAM-activiteiten hebben betrekking op zowel het strategische als operationele vlak. Strategisch EAM houdt zich bezig met het plannen van de overgang van een AS-IS naar een TO-BE situatie en levert een blauwdruk om dit te bereiken. Operationeel EAM ondersteunt de implementatie van EA en behandelt de naleving van regels en normen (Pattij, Kusters, & Wetering, 2019).

De visies die de onderzoekers hebben komen overeen met de visie die Ahlemann et al. (2012) heeft op EAM:

“EAM faciliteert het proces van opzetten, onderhouden en doelgericht ontwikkelen van een EA, terwijl tegelijkertijd de flexibiliteit, kostenefficiëntie en transparantie van de EA behouden blijft.”

Een activiteit van EAM is het onderhouden van een EA. In de literatuur zijn een aantal onderzoekers die een model hebben opgesteld voor het opzetten, onderhouden en doelgericht ontwikkelen van EAM. Löhe en Legner (2012) hebben een model ontworpen uit gevestigde EA-kaders en literatuur die ingaan op bouwstenen van EAM-programma's met een sterke focus op architectuurontwikkeling en transitie. Löhe en Legner (2012) hebben vijf principes opgesteld (tabel 11) voor het managen van een EA en geven aan dat dit betrekking heeft op het strategische vlak van EAM. Binnen dit onderzoek wordt aandacht gegeven aan de derde principe.

Tabel 11: EAM-principes Löhe en Legner

Nr	EAM-principe	Betekenis van deze principe
1	Beschrijven van belangrijkste IT-processen	Basis voor EAM
2	Creëer een overzicht van IT-taakkenmerken en op welke manier het moet worden ingericht. Creëer een overzicht van EAM kenmerken en op welke manier het moet worden ingericht	Bepalen of er een nieuwe artefact moet komen of dat er gebruik wordt gemaakt van een bestaande EA-
3	Vaststellen van EA onderhoud	Dit dient gedaan te worden, omdat bij het veranderen van het proces de EA ook geraadpleegd wordt, deze dient dan de meest tijdige informatie te hebben
4	Beschrijf de EA-artefacten op de diepte kwaliteitscriteria. Beschrijf de EA-artefacten op de breedte kwaliteitscriteria. Beschrijf de EA-artefact op de pragmatische kwaliteitscriteria.	Hiermee wordt de belangrijkste visie van de stakeholders geadresseerd. Deze informatie is relevant om te bepalen of een bepaalde verandering impact heeft op andere Dit dient de baten en kosten te tonen indien een aanpassing nodig is voor een bepaald EA-artefact
5	Uitvoeren van bovenstaande taken dient door specifieke rollen te worden uitgevoerd die beschikbaar zijn in de organisatie.	De verantwoordelijkheden vanuit de EAM discipline dienen te worden opgenomen in deze functies, dit om te waarborgen wie wat doet.

De EAM-principe van Löhe en Legner (2012) gaat in op het onderhoud van Enterprise Architectuur. Een Enterprise Architectuur wijzigt met de tijd doormiddel van diverse ontwerpbeslissingen binnen een onderneming(Ahlemann et al., 2012). Het onderzoek van J. J. Korhonen and Halén (2017) geeft aan dat EA gebruikt kan worden bij een digitale transformatie. Lapalme (2011) en Korhonen en Poutanen (2013) hebben drie niveaus van Enterprise Architectuur onderscheiden:

- Technische architectuur die een operationele focus heeft.
- Socio-technische architectuur die een belangrijke schakel is tussen strategie en uitvoering.
- Ecosystemische architectuur die niet alleen betrekking heeft op het oorspronkelijk ontwerp maar ook direct bouwt naar opeenvolgende ontwerpen en vernieuwingen van een systeem.

Dit onderzoek bakent zich af tot de technische architectuur. Technische architectuur is het rijk van traditionele IT-architectuur, ontwerp en ontwikkeling van informatiesystemen en bedrijfsintegratie van oplossingsarchitectuur. Technische architectuur adresseert ook werkpraktijken en kwaliteitsnormen, bijvoorbeeld ondersteuning van implementatieprojecten, ontwikkelingsrichtlijnen of veranderingsmanagementpraktijken. In termen van organisatiestructuur heeft de technische architectuur betrekking op de technische organisatie waar producten of diensten worden verleend. Volgens de Enterprise IT architecting-weergave (Lapalme, 2011), richt de architectuur zich op technische IT-middelen, zoals applicaties, softwarecomponenten, gegevensopslag, hardware, systeemsoftware en netwerkelementen die afgestemd is met de behoefte vanuit de business. Dit is het domein van het ontwerp en ontwikkeling van informatiesystemen.

Technische architectuur valt onder het “bekende” domein waarin oorzaak en gevolg relaties zichtbaar zijn(Lapalme, 2011). De belangrijkste factor van deze architectuur is betrouwbaarheid. Informatie systemen en onderliggende technologieën worden gezien als afzonderlijke entiteiten die ondersteuning bieden aan de business. De verantwoordelijke rollen zijn vaak afkomstig van de IT, vertegenwoordigers vanuit de business zijn breed geraadpleegd en geïnformeerd over

architectonische beslissingen. De rol van een architect kan worden omschreven als de meesterplanner (Lapalme, 2011).

Korhonen en Poutanen (2013) hebben een relatie gelegd tussen Enterprise IT Architecting (EITA) en de technische architectuur. Lapalme (2011) onderscheidt drie verschillende stromen van EA waarbij EITA vereist is binnen een technische architectuur. Het motto van EITA is business en IT zo dicht mogelijk bij elkaar brengen. Het richt zich op de IT-middelen, de afstemming tussen business en IT, operationele efficiency en IT-kostenreductie.

Tot slot laat het onderzoek van Sandkuhl et al. (2018) zien dat het vertrouwen van stakeholders belangrijk is om EAM te implementeren.

Conclusie: EAM faciliteert bij het proces van opzetten, onderhouden en doelgericht ontwikkelen van een EA. Doordat EAM hierbij faciliteert kan het bijdragen aan het stimuleren van procesveranderingen, het verbeteren van IT-landschappen, het op elkaar afstemmen van IT en business en tot slot dat EAM kan worden gebruikt bij het opstellen van een migratieplanning. EAM heeft volgens Löhe en Legner (2012) een vijftal ontwerpprincipes die aangeven op welke manier EAM het best kan worden geïmplementeerd. Het onderhouden van een Enterprise architectuur is daar een van. Omdat bij het wijzigen van de activa de architectuur ook kan veranderen. Het onderzoek van Korhonen(2017) richt zich op het effect van een digitale transformatie op de technische architectuur die bestaat uit technische IT-middelen, zoals applicaties, softwarecomponenten, gegevensopslag, hardware, systeemsoftware en netwerkelementen die afgestemd is met de behoefte vanuit de business.

2.3.2. Wat is de betekenis van een primair bedrijfsproces binnen een financieel dienstverlenende organisatie? (deelvraag 2)

Een bedrijfsproces is een reeks logische taken die worden uitgevoerd om een bepaald zakelijk resultaat te bereiken (Davenport & Short, 1990). Pall (1987) heeft de volgende betekenis voor een bedrijfsproces: *“De logische organisatie van mensen, materialen, energie, apparatuur en procedures in werkactiviteiten die zijn ontworpen om een gespecificeerd eindresultaat (werkproduct) te produceren.”*

Een reeks processen vormt een bedrijfssysteem en een proces heeft twee belangrijke kenmerken(Davenport & Short, 1990):

- Ze hebben klanten: processen hebben gedefinieerde bedrijfsuitkomsten en zijn ontvangers van de uitkomsten. Klanten kunnen zowel intern als extern zijn.
- Processen overschrijden organisatorische grenzen: Processen komen voor tussen organisatorische eenheden en zijn over het algemeen onafhankelijk van de formele organisatiestructuur.

Een bedrijfsproces kan men als volgt onderverdelen (tabel 12)⁶:

Tabel 12: Soorten bedrijfsprocessen

Soort	Betekenis
Primair bedrijfsproces	Het primaire proces van een organisatie houdt rechtstreeks verband met het doel dat die organisatie nastreeft.
Besturend bedrijfsproces	Bij het besturen van organisaties spreekt men wel van de driedeling richten, inrichten en verrichten.
Ondersteunend bedrijfsproces	Ondersteunende processen, ook wel secundaire processen genoemd, houden niet rechtstreeks verband met de doelen van een organisatie, maar zonder de ondersteunende processen kan een organisatie

Conclusie: Een bedrijfsproces van een financieel dienstverlenend bedrijf houdt rechtstreeks verband met het doel dat de organisatie nastreeft. Dit doel wordt bereikt doormiddel van een logische set aan werkactiviteiten die organisatorische eenheden overschrijden en die zijn ontworpen om een gespecificeerd eindresultaat te produceren. Dit eindresultaat wordt ontvangen door zowel interne als externe klanten.

2.3.3. Welke kenmerken zijn bekend voor verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces? (deelvraag 3)

Digitale transformatie beschrijft de verschuiving van traditionele creatie en de levering van klantwaarde, inclusief de operationele procedures die daarmee verband houden, naar het massale gebruik van digitale technologieën die het traditionele product verbeteren of vervangen (Kaidalova et al., 2018). Het model van Denner, Püschel en Röglinger (2018) beschrijft vier activiteiten die nodig zijn dat een bedrijfsproces een digitale transformatie kan ondergaan (tabel 13).

Tabel 13: Model van Denner, Püschel en Röglinger

Activiteit	Techniek	Tool	Rol	Output
Activiteit 1: Selectie en modeleren van een bedrijfsproces	Selectie en modellering van de processen Neem end to end proces hierin op Bepaal het belang van subprocessen	Juiste modelleertaal voor bedrijfsprocessen Evaluatiematrix voor vergelijking van activiteiten op basis van beoordelingsschaal	Proces eigenaar Proces deelnemers BPM-expert (indien aanwezig)	Een procesmodel die gestructureerd de activiteiten laat zien
Activiteit 2: Voorselectie van geschikte digitale technologieën	Selecteer digitale technologieën die geschikt zijn voor het proces (grote lijst) Bepaal in hoeverre deze technologieën subprocessen kunnen ondersteunen Kies digitale technologieën met het hoogste potentieel voor het proces(shortlist)	Evaluatiematrix voor beoordeling van digitale technologieën op basis van een beoordelingsschaal	Proces eigenaar Proces deelnemers Technologie experts	Lijst van digitale technologieën die geschikt zijn om het proces vanuit een gedragsperspectief te ondersteunen
Activiteit 3: Opname van verdere evaluatieperspectieven	Overweeg verdere evaluatieperspectieven (d.w.z. andere procesperspectieven, doelen, risico's) en gerelateerde criteria Bepaal het relatieve belang van criteria voor de organisatie	Hiërarchische decompositie van verdere evaluatieperspectieven Evaluatiematrix voor vergelijking van perspectieven en criteria op basis van een beoordelingsschaal	Proces eigenaar Management Business Development	Beoordeling van verdere evaluatieperspectieven die het gedragsproces-perspectief aanvullen
Activiteit 4: Eindbeoordeling van digitale technologieën	Overweeg gedetailleerde digitale technologieën op de shortlist Beoordeel hoe deze technologieën de gedefinieerde criteria beïnvloeden. Identificeer digitale technologieën die het beste presteren in alle evaluatieperspectieven	Evaluatiematrix voor beoordeling van vooraf geselecteerde digitale technologieën op basis van een beoordelingsschaal	Proces eigenaar Proces deelnemers Management Business Development	Eindrangschikking die de geprioriteerde shortlist van vooraf geselecteerde digitale technologieën vertegenwoordigt

⁶ Noordhoff uitgevers (2014). *Kijk op bedrijfsprocessen*. Geraadpleegd op 5 mei 2020 van <https://www.noordhoff.nl/product/-/webshop/hoger-onderwijs/economie/kijk-op-bedrijfsprocessen/9789001845063>

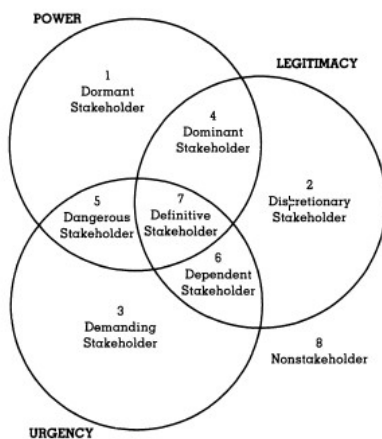
Dit model geeft een aantal kenmerken weer die nodig zijn om te komen tot een digitale transformatie van de activiteiten van een bedrijfsproces. Het doel van Leyer en Hollmann (2014) is beschrijven op welke manier bedrijfsprocesssimulatie kan worden gebruikt om de effecten te voorspelen van het digitaliseren van documenten. De data hebben ze ontvangen doormiddel van diverse interviews. Door het interviewen hebben ze één proces helder in kaart gebracht en beschreven in een AS-IS model. Hierbij hebben ze de stakeholders gevraagd hoe lang een bepaalde activiteit duurt. Het artikel toont aan dat het model efficiëntiewinsten behaalt door het elimineren van kopieer- en administratiekosten. Doordat geen kopieerwerkzaamheden en minder administratiekosten zijn, zijn er minder werkuren en minder wachttijd.

In het onderzoek van Korhonen(2017) wordt gesuggereerd dat digitale transformaties worden aangedreven door een serie disrupties. Proper(2014) generaliseert alle wijzigingen binnen een onderneming tot de onderneming in beweging en maakt een onderscheid tussen het draaiende systeem en het bewegingssysteem. Binnen deze systemen is een producerend systeem en een stuursysteem. Transformaties kunnen betrekking hebben op diverse mogelijkheden, Korhonen(2017) onderscheidt zes verschillende mogelijkheden die invloed hebben op de verschillende systemen.

Conclusie: Met behulp van het model van Denner, Püschel en Röglinger kan een richtlijn worden opgesteld ter ondersteuning om een bedrijfsproces van een verdergaand digitale transformatie te voorzien. De kenmerken voor het digitaliseren van een primair bedrijfsproces zijn in dit model benoemd. Het onderzoek van Leyer en Hollmann toont aan dat doormiddel van digitaliseren de administratiekosten en de werkuren verlaagd worden. Het onderzoek van Proper(2014) geeft aan dat digitale transformaties kunnen worden gecategoriseerd naar verschillende systemen. Korhonen(2017) geeft vervolgens aan dat binnen deze systemen een mogelijkheid bestaat van verschillende soorten digitale transformaties.

2.3.4. Welke methodes zijn er om relevante stakeholders te identificeren? (deelvraag 4)

In het onderzoek van Mitchell et al. (1997) zijn een drietal hoofdattributen benoemd om de relaties tussen stakeholders en managers beter te begrijpen. De hoofdattributen betreffen de afwezigheid of aanwezigheid van macht, legitimiteit en/of urgentie. Binnen elk hoofdattribuut zijn vervolgens vier soorten stakeholders benoemd, deze worden getoond in figuur 2 en de betekenis hiervan is weergegeven in tabel 14. De definitie voor een stakeholder volgens Mitchell et al. (1997) is: *Een groep of individu die de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie kan beïnvloeden.*



Figuur 2: Soorten stakeholders

Tabel 14: Betekenis stakeholder

Nr. Soort Stakeholder	Betekenis van de stakeholder
1 Dormant stakeholder	De macht om hun wil op te leggen aan een bedrijf.
2 Discretionary stakeholder	Geven aan wat norm kan zijn of is.
3 Demanding stakeholder	Dit zijn veeleisende stakeholders
4 Dominant stakeholder	Hun invloed in het bedrijf is verzekerd, doordat ze macht en legitimiteit bezitten vormen ze een dominante positie
5 Dangerous stakeholder	De stakeholder zal dwingend en mogelijk gewelddadig zijn
6 Dependent stakeholder	Afhankelijk van andere stakeholders of van managers om de macht die nodig is uit te voeren.
7 Definitive stakeholder	Heeft alle attributen in zich.

Stakeholders kunnen een combinatie hebben van drie kritische kenmerken: macht, legitimiteit en urgentie. Voorspeld wordt dat de opvallendheid van een bepaalde stakeholder laag is voor het management van het bedrijf wanneer slechts een attribuut aanwezig is, matig als er twee attributen zijn en hoog wanneer alle drie de attributen aanwezig zijn.

In het onderzoek van Poplawska, Labib, Reed, and Ishizaka (2015) is de methode van Mitchell et al. (1997) gebruikt om binnen de organisatie te achterhalen wat de belangrijkste stakeholders zijn. Daarbij is gebruik gemaakt van de volgende stappen (tabel 15):

Tabel 15: Beoordelen stakeholders

Stap	Beschrijving
1	Belangrijkste stakeholders wordt gevraagd om het belang van elke stakeholder te evalueren met betrekking tot de criteria kracht, legitimiteit en urgentie.
2	De evaluaties van de belangrijkste stakeholder worden verzameld.
3	Het rangschikken van de stakeholders op basis van de gegeven waarden.

Conclusie: Het identificeren van stakeholders kan gedaan worden met behulp van het model van Mitchell et al. (1997), waarbij bij de belangrijkste stakeholder alle kenmerken aanwezig zijn. Het vinden van deze stakeholders wordt vervolgens gedaan met de methode van Poplawska et al. (2015).

2.4. Conclusie en het vervolgonderzoek

Met behulp van literatuuronderzoek is inzicht verkregen in de visie en modellen van EAM, de betekenis van een bedrijfsproces en de kenmerken van het digitaal transformeren van een bedrijfsproces. Deze inzichten worden gebruikt bij het beantwoorden van de eerste centrale vraag.

Een bedrijfsproces van een financieel dienstverlenend bedrijf houdt rechtstreeks verband met het doel dat de organisatie nastreeft. Dit doel wordt bereikt doormiddel van een logische set aan werkactiviteiten die organisatorische eenheden overschrijden en die zijn ontworpen om een gespecificeerd eindresultaat te produceren.

Leyer en Hollmann (2014) hebben onderzocht wat een digitale transformatie betekend voor een bedrijfsproces, uit het onderzoek komt naar voren dat het efficiencyvoordelen kan behalen. Digitale transformatie beschrijft de verschuiving van traditionele creatie en de levering van klantwaarde, inclusief de operationele procedures die daarmee verband houden, naar het massale gebruik van digitale technologieën die het traditionele product verbeteren of vervangen. Het model van Denner, Püschel en Röglinger (2018) (tabel 16) toont aan dat bepaalde criteria gebruikt kunnen worden om een proces digitaal te transformeren.

Tabel 16: Model van Denner, Püschel en Röglinger

Activiteit	Techniek	Tool	Rol	Output
Activiteit 1: Selectie en modeleren van een bedrijfsproces	Selectie en modellering van de processen Neem end to end proces hierin op Bepaal het belang van subprocessen	Juiste modelleertaal voor bedrijfsprocessen Evaluatiematrix voor vergelijking van activiteiten op basis van beoordelingsschaal	Proces eigenaar Proces deelnemers BPM-expert (indien aanwezig)	Een procesmodel die gestructureerd de activiteiten laat zien
Activiteit 2: Voorselectie van geschikte digitale technologieën	Selecteer digitale technologieën die geschikt zijn voor het proces (grote lijst) Bepaal in hoeverre deze technologieën subprocessen kunnen ondersteunen Kies digitale technologieën met het hoogste potentieel voor het proces(shortlist)	Evaluatiematrix voor beoordeling van digitale technologieën op basis van een beoordelingsschaal	Proces eigenaar Proces deelnemers Technologie experts	Lijst van digitale technologieën die geschikt zijn om het proces vanuit een gedragsperspectief te ondersteunen
Activiteit 3: Opname van verdere evaluatieperspectieven	Overweeg verdere evaluatieperspectieven (d.w.z. andere procesperspectieven, doelen, risico's) en gerelateerde criteria Bepaal het relatieve belang van criteria voor de organisatie	Hiërarchische decompositie van verdere evaluatieperspectieven Evaluatiematrix voor vergelijking van perspectieven en criteria op basis van een beoordelingsschaal	Proces eigenaar Management Business Development	Beoordeling van verdere evaluatieperspectieven die het gedragsproces-perspectief aanvullen
Activiteit 4: Eindbeoordeling van digitale technologieën	Overweeg gedetailleerde digitale technologieën op de shortlist Beoordeel hoe deze technologieën de gedefinieerde criteria beïnvloeden. Identificeer digitale technologieën die het beste presteren in alle evaluatieperspectieven	Evaluatiematrix voor beoordeling van vooraf geselecteerde digitale technologieën op basis van een beoordelingsschaal	Proces eigenaar Proces deelnemers Management Business Development	Eindrangschikking die de geprioriteerde shortlist van vooraf geselecteerde digitale technologieën vertegenwoordigt

Bovenstaand model inventariseert en geeft aan wat nodig kan zijn om een primair bedrijfsproces van verdergaande digitale transformatie te voorzien. Het model van Korhonen (2017) geeft aan dat het van belang is om te weten waar bepaalde disrupties zijn, deze activiteit wordt ook opgenomen binnen dit model.

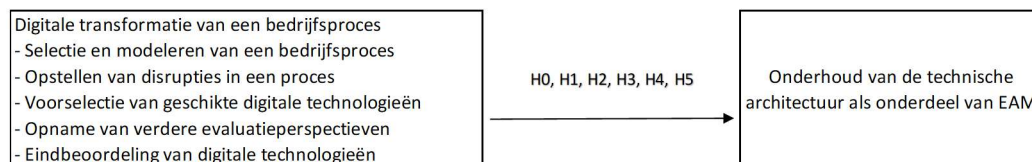
Indien een proces een digitale transformatie ondergaat veranderen activiteiten binnen het proces. EAM faciliteert bij het proces van opzetten, onderhouden en doelgericht ontwikkelen van EA. Lapalme (2011) en Korhonen en Poutanen (2013) hebben drie niveaus van Enterprise Architectuur onderscheiden. Dit onderzoek bakent zich af tot de technische architectuur. Technische architectuur is het rijk van traditionele IT-architectuur, ontwerp en ontwikkeling van informatiesystemen en bedrijfsintegratie van oplossingsarchitectuur. Volgens de Enterprise IT architecting-weergave (Lapalme, 2011), richt de architectuur zich op technische IT-middelen, zoals applicaties, softwarecomponenten, gegevensopslag, hardware, systeemsoftware en netwerkelementen die afgestemd is met de behoefte vanuit de business. Technische architectuur valt onder het “bekende” domein waarin oorzaak en gevolg relaties zichtbaar zijn (Lapalme, 2011). De belangrijkste factor van deze architectuur is betrouwbaarheid. Informatie systemen en onderliggende technologieën worden

gezien als afzonderlijke entiteiten die ondersteuning bieden aan de business. De verantwoordelijke rollen zijn vaak afkomstig van de IT, vertegenwoordigers vanuit de business zijn breed geraadpleegd en geïnformeerd over architectonische beslissingen.

Bij het zoeken van de juiste stakeholders wordt gebruik gemaakt van de onderzoeksmethode van Mitchell et al. (1997). Binnen de organisatie wordt gezocht naar stakeholders die de kenmerken kracht, legitimiteit en urgentie hebben. Deze stakeholders zijn onafhankelijk van andere stakeholders, hebben een dwingend karakter en hebben een dominante positie.

Uit de modellen van EAM en de kenmerken van het verdergaand digitaal transformeren van een bedrijfsproces vloeien de criteria voort waarmee onderzoek kan worden gedaan naar het effect van verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces aan het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM. De modellen van EAM, vanuit de literatuur, geven een holistisch perspectief en gaan niet dieper in op een bepaald proces. Met het inzicht in welke modellen er zijn en welke aspecten van belang zijn bij het digitaal transformeren is een empirisch onderzoek uit te voeren met als doel te onderzoeken wat een digitale transformatie voor effect heeft aan het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM.

Hierboven is beschreven dat een verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces onderverdeeld kan worden in vijf verschillende dimensies. Deze dimensies hebben betrekking op het model van Denner, Püschel en Röglinger (2018) en Korhonen(2017). In figuur 3 is een schematische weergave getoond die aangeeft wat het onderlinge verband is tussen de dimensies. Het linker blok toont de dimensies van de onafhankelijke variabelen en de pijl wijst op de relatie met het rechter blok die de dimensie van de afhankelijke variabele toont. Deze pijl geeft aan wat verwacht wordt in het onderzoek. Het schematisch model laat vijf verwachtingen zien en deze zijn in de vorm van hypothesen beschreven. Deze hypothesen geven samen antwoord op de onderzoeksvraag.



Figuur 3: Conceptueel model

H0: Het digitaal transformeren van een bedrijfsproces heeft geen invloed op het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM.

H1: Het selecteren van een bedrijfsproces heeft invloed op het onderhoud van de technische architectuur.

H2: Het opstellen van disrupties in een proces heeft invloed op het onderhoud van de technische architectuur.

H3: De voorselectie van digitale technologieën heeft invloed op het onderhoud van de technische architectuur.

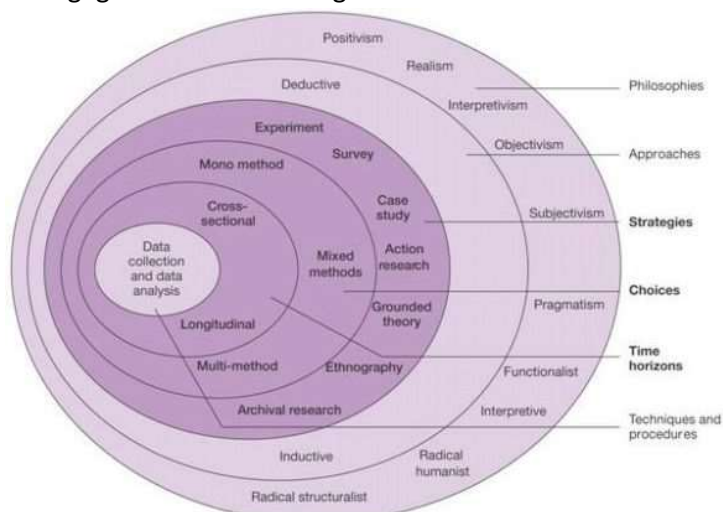
H4: Het bepalen van de evaluatieperspectieven heeft invloed op het onderhoud van de technische architectuur.

H5: De eindbeoordeling van digitale technologieën heeft invloed op het onderhoud van de technische architectuur.

3. Methodologie

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

Hoofdstuk 2 is ingegaan op de literatuuronderzoek van de te onderzoeken onderwerpen. Hiermee is een antwoord geformuleerd voor de eerste centrale vraag. De onderwerpen worden onderzocht bij een casus-organisatie. De tweede centrale vraag wordt beantwoord middels het empirisch onderzoek. De manier waarop het empirisch onderzoek wordt uitgevoerd, wordt in eerste instantie bepaald aan de hand van de onderzoeksui van Saunders (2019). Hieruit komt naar voren welke methode(n) en strategie is gekozen. Vanuit de strategie wordt het conceptueel ontwerp vormgegeven en wordt aangetoond wat de verwachte causale relaties van het onderzoek zijn.



Figuur 4: Onderzoeksui Saunders

De buitenste laag van de ui geeft de filosofie weer. Het onderzoek leidt tot een aantal verwachtingen over de werkelijkheid. Doordat verwacht wordt dat een digitale transformatie van een bedrijfsproces een effect levert aan het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM heeft het onderzoek een positivistische filosofie (Saunders et al., 2019). Een positivistische filosofie heeft betrekking op verwachtingen over de werkelijkheid.

De tweede laag geeft de aanpak voor de theorie ontwikkeling weer. De betekenissen van deze aanpakken worden getoond in tabel 17.

Tabel 17: Aanpak

Aanpak	Logica	Generaliseerbaarheid	Gebruik van data	Theorie
Deductie	In een deductieve benadering, wanneer de premissen waar zijn, moet de conclusie waar zijn	Generaliseren van algemeen naar specifiek	Gegevensverzameling wordt gebruikt om proposities of hypothesen te evalueren die verband houden met een bestaande theorie.	Theorie vervalsing of verificatie
Inductie	Bij een inductieve benadering worden bekende premissen gebruikt om niet geteste conclusies te trekken.	Generaliseren van specifiek naar algemeen	Gegevensverzameling wordt gebruikt om een fenomeen te verkennen, thema's en patronen te identificeren en een conceptueel kader te creëren.	Theorie bouwen
Abductie	Bij een abductieve benadering worden bekende premissen gebruikt om toetsbare conclusies te trekken.	Generaliseren vanuit de interactie tussen het specifiek en algemeen	Dataverzameling wordt gebruikt om een fenomeen, identiteitsthema's en patronen te verkennen, eze in een conceptueel kader te lokaliseren en dit te testen via daaropvolgende dataverzameling	Theorie genereren of modificeren

De probleemstelling stelt dat wanneer een digitale transformatie niet juist wordt uitgevoerd het probleem kan ontstaan dat medewerkers niet tevreden zijn, gegevens missen en de besluitvorming

bemoeilijkt wordt. Het onderzoek van Löhe en Legner (2012) richt zich op een EAM model en is onderzocht vanuit een meervoudige casestudie die niet specifiek betrekking heeft op een proces. Dit onderzoek richt zich op een organisatie en specifiek op een proces. De antwoorden van de deelvragen zijn beschreven in het literatuuronderzoek en worden gebruikt om onderzoek te doen binnen de casus-organisatie. De data die verzameld wordt binnen het onderzoek geeft vervolgens antwoord op de centrale vraag. Deze onderzoeksmethode is exploratief, wat aangeeft dat het om een inductieve aanpak gaat.

Vervolgens wordt bepaald wat voor strategie het best kan worden gebruikt binnen dit onderzoek. In tabel 18 staan verschillende onderzoeksstrategieën die gebruikt kunnen worden.

Tabel 18: Onderzoeksstrategieën

Onderzoeksstrategie	Aanpak	Methode
Experiment	Inductief	Kwantitatief
Survey	Deductief	Kwantitatief
Archival research	Deductief/inductief	Kwalitatief
Case study	Inductief	Kwalitatief
Ethnography	Inductief	Kwalitatief/kwantitatief
Action research	Inductief	Kwalitatief
Grounded theory	Inductief	Kwalitatief
Narrative inquiry	Inductief	Kwalitatief

Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een casestudie, vanwege de korte duur van het onderzoek, het lage aantal respondenten en de inductieve aanpak. Met behulp van een casestudie kan meer inzicht worden verschaft over de onderzoeksvraag. Het is een vorm van exploratief onderzoek (Yin, 2014). Dit onderzoek richt zich op een proces binnen één organisatie, dit duidt op een enkelvoudige casestudie. De informatie zal worden verzameld met behulp van semigestructureerde interviews. Indien naar voren komt dat over de besproken inhoud documenten beschikbaar zijn dan zullen deze worden geraadpleegd. Het onderzoek betreft een tweetal methodes voor het verzamelen van data en de resultaten zullen worden uitgedrukt in woorden. Het gaat hier om een multi-kwalitatief onderzoek.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Met behulp van semigestructureerde interviews wordt inzicht verkregen in de diverse onderwerpen en worden antwoorden verkregen waarmee de hypotheses kunnen worden beantwoord. Gekozen is voor semigestructureerde interviews, omdat gestuurd kan worden op de opbouw en de vragen van het interview (Saunders et al., 2019). Indien nieuwe vragen tijdens een interview opkomen kunnen deze worden meegenomen. Tevens bieden semigestructureerde interviews ruimte voor een stakeholder om eigen inbreng te geven.

Om zoveel mogelijk informatie over de onderwerpen te verkrijgen worden verschillende bronnen geraadpleegd. De verschillende bronnen binnen dit onderzoek zijn semigestructureerde interviews en bedrijfsdocumentatie.

De interviews zullen niet langer dan een uur duren en wordt aan de diverse stakeholders gevraagd of het interview mag worden opgenomen. Voordat het interview begint zullen de vragen die gesteld worden verstuurd worden naar de diverse stakeholders om de stakeholders voor te bereiden over het onderwerp. De antwoorden die gegeven zijn op de gestelde vragen in het interview worden getranscribeerd met behulp van Amberscript (<https://www.amberscript.com>). Hierdoor worden de interviews automatisch omgezet naar tekstbestanden. Deze tekstbestanden worden vervolgens gecontroleerd naar juistheid en volledigheid. Indien verschillende antwoorden worden gegeven

zullen nieuwe interviews plaats vinden net zo lang tot geen nieuwe of andere informatie wordt ontvangen en theoretische saturatie optreedt (Saunders et al., 2019).

3.3. Gegevensanalyse

De methode van het onderzoek heeft betrekking op het afnemen van semigestructureerde interviews. De vragen hebben een open karakter. Wanneer de interviews zijn afgenomen wordt de data die verkregen is geanalyseerd.

De methode van het onderzoek heeft betrekking op het afnemen van semigestructureerde interviews. De vragen hebben een open karakter. Het nadeel van semigestructureerde interviews is dat de kans bestaat dat een respondent te uitgebreid antwoordt, waardoor tijd verloren kan gaan om op andere vragen in te gaan. Tevens kunnen de daadwerkelijke antwoorden anders geïnterpreteerd worden. Het voordeel van open vragen is dat de stakeholders kunnen uitweiden, waardoor je meer gedetailleerde informatie krijgt.

Wanneer de interviews zijn afgenomen wordt de data die verkregen is geanalyseerd. Met behulp van coderen wordt de data met een soortgelijke betekenis gecategoriseerd. Het coderen bestaat uit een aantal fases. De eerste fase is open coderen, de tweede axiaal coderen en tot slot selectief coderen (Saunders et al., 2019) (figuur 16). Deze fases hoeven niet opeenvolgend te worden doorlopen, het is een iteratief proces waarbij steeds heen en weer kan worden gegaan.

Het coderen zal gedaan worden met behulp van Kwalitan(<https://www.kwalitan.nl/>). Kwalitan is een programma dat de onderzoeker ondersteuning biedt bij kwalitatieve analyses. Het zorgt voor een efficiënte opslag van de gegevens en biedt diverse hulpmiddelen om het materiaal te analyseren. Met behulp van Kwalitan kunnen gemakkelijk codes aan fragmenten worden gehangen om deze uiteindelijk te analyseren. Door het coderen en de analyse kan worden bekeken hoe vaak bepaalde termen voorkomen. Hieruit kunnen thema's worden opgesteld die vervolgens worden besproken met de stakeholders.

3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten. Validiteit kan onderverdeeld worden in: constructvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit (Gibbert & Ruigrok, 2010). Betrouwbaarheid kan onderverdeeld worden in: objectiviteit, dataselectiviteit en controleerbaarheid (Open-Universiteit, 2018) (Gibbert & Ruigrok, 2010).

3.4.1. Constructvaliditeit

In paragraaf 3.1 is aangegeven welke strategieën worden toegepast. In dit geval is het een enkelvoudige casestudie waarbij documenten worden onderzocht die ter sprake komen tijdens de interviews. Hierdoor wordt triangulatie toegepast. De interviewvragen zijn gebaseerd op de definities die voortkomen uit de criteria van Löhe and Legner (2012) voor wat betreft het onderhoud van EA als onderdeel van EAM en van het model van Denner, Püschel en Röglinger (2018) voor wat betreft het digitaal transformeren van een proces. Met deze opzet is gestreefd naar een zo zuiver mogelijk 'chain of evidence'. Tevens worden de constructen die gevonden zijn uit de analyse besproken met diverse experts.

3.4.2. Interne validiteit

De onderzoeker wil weten wat het effect is van verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces op het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM en zal dit onderzoek doen bij één organisatie. In paragraaf 3.1 is aangegeven dat getracht wordt om triangulatie toe te passen. De onderzoeker heeft een aantal hypothesen opgesteld vanuit de literatuur en vanuit hier zijn interviewvragen opgesteld. Dit zorgt voor een causale relatie tussen de literatuur en de afgeleide variabelen.

3.4.3. Externe validiteit

Dit onderzoek gaat in op één organisatie, waarbij maar één specifieke case gebruikt wordt waarbij een proces is gedigitaliseerd. Een proces dat niet gedigitaliseerd is, is uitgesloten. Om toch generaliseerbaarheid te behalen wordt een audit trail vast gelegd om in beperkte mate te voldoen aan externe validiteit en wordt stap voor stap beschreven welke stappen in het onderzoek zijn genomen.

3.4.4. Indrukvaliditeit

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij een organisatie waar Enterprise Architectuur bestaat. Het kan voorkomen dat een stakeholder het begrip EA, EAM, technische architectuur of een digitale transformatie niet bekend is. Hierdoor wordt een presentatie gegeven aan de relevante stakeholders om verduidelijking over de onderwerpen te bieden. Dit zorgt ervoor dat de begrippen duidelijker zijn voor de stakeholders waardoor de interviews meer diepgang kunnen krijgen. Deze presentatie is weergegeven in bijlage 3.

3.4.5. Objectiviteit

De interviews worden afgenomen door de onderzoeker zelf. Tevens werkt de onderzoeker bij de organisatie waar het onderzoek zal plaats vinden. Dit zorgt ervoor dat de onderzoeker een bepaalde mening kan hebben over het onderwerp. De objectiviteit van het onderzoek zal in dit geval matig zijn. Een maatregel die hiertegen wordt getroffen is het bespreken van de conclusies met de stakeholders.

3.4.6. Dataselectiviteit

De onderzoeker heeft zelf de organisatie gekozen waarbij het onderwerp wordt onderzocht. Op basis van de stakeholdersanalyse worden de stakeholders geïnterviewd die betrekking hebben op het onderwerp. Alle antwoorden worden opgenomen en worden geen antwoorden uitgesloten. De afgenomen interviews worden uitgewerkt en zullen ter goedkeuring en/of aanvulling verstuurd worden naar de geïnterviewde stakeholders. De dataselectiviteit is hier goed, gekeken wordt naar de belangrijkste stakeholders en de interviews worden ter goedkeuring voorgelegd. Geen van de antwoorden die verkregen zijn binnen een interview worden geschrapt.

3.4.7. Controleerbaarheid

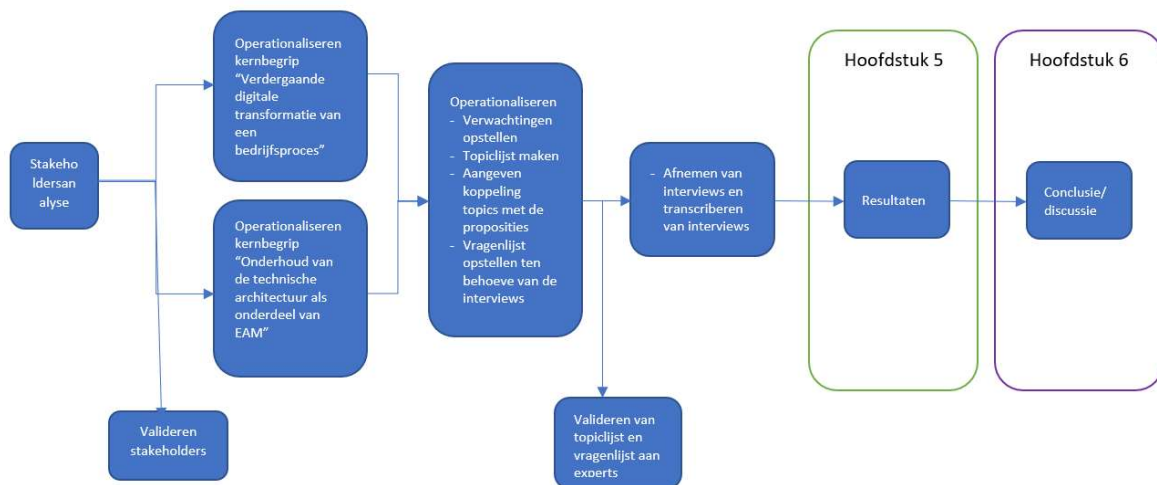
Er wordt aan de geïnterviewde stakeholders gevraagd of zij anoniem in het verslag willen worden opgenomen, is dit niet het geval zal de controleerbaarheid van het onderzoek goed zijn. Met behulp van een eventueel documentonderzoek kan gezocht worden naar bevestiging van de uitspraken van een stakeholder. De documenten zullen pas worden geraadpleegd nadat diverse interviews zijn afgenomen. Gevraagd wordt of de documenten gebruikt mogen worden binnen het onderzoek. Hierdoor zal de controleerbaarheid van het onderzoek goed zijn.

3.4.8. Ethische aspecten

Indien een stakeholder niet bij naam wil worden opgenomen zal deze geanonimiseerd worden. Dit gaat dan wel ten koste van de controleerbaarheid van het onderzoek. Gevraagd wordt of documenten mogen worden gebruikt bij het onderzoek. Indien bepaalde data van deze documenten niet mag worden gebruikt zal dit worden vervaagd.

4. Uitvoering van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de uitvoering van het onderzoek. Onderstaand figuur visualiseert de stappen van de uitvoering van dit onderzoek.



Figuur 5: Uitvoering van het onderzoek

4.1. Stakeholdersanalyse

Om te weten te komen welke stakeholders geïnterviewd moeten worden, wordt gebruik gemaakt van de methode van Mitchell (1997). Deze methode geeft handvatten om te onderzoeken welke stakeholders van belang zijn binnen de casus-organisatie. Hiermee wordt antwoord gegeven op deelvraag 2.1:

Welke stakeholders zijn relevant als respondent binnen de casus-organisatie ter beantwoording van de onderzoeksvraag?

4.1.1. Inventariseren stakeholders

Het doel van de stakeholdersanalyse is om de functionarissen van een digitale transformatie en de het onderhoud van de technische architectuur te inventariseren. De volgende functionarissen zijn gevonden met behulp van het intranet van de casus-organisatie:

- Gebruikers binnen het proces waaronder medewerkers van de afdeling Operations (administratieve medewerkers en teamleiders), Business Information Specialist en medewerkers van de afdeling Financiën;
- Enterprise Architect;
- Product owner;
- Manager IT;
- Manager Claims;
- Manager Operations;
- Risk manager;
- Compliance officer/ Legal Council
- Moedermaatschappij Duitsland; en
- Producenten;
- Interne programmeurs

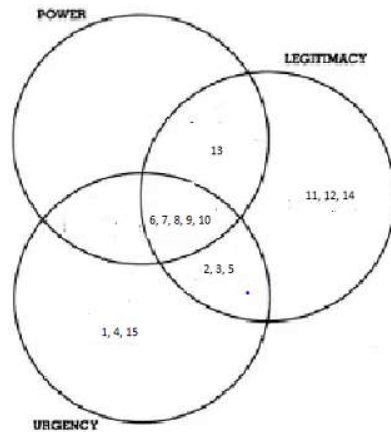
4.1.2. Bepalen soort stakeholder

Nu bepaalt is welke functionarissen binnen de casus-organisatie aanwezig zijn, wordt binnen deze paragraaf bepaalt wat voor soort stakeholder de functionaris is. In paragraaf 2.3.4. is aangegeven dat gezocht wordt naar de belangrijkste stakeholders. Er is aangegeven wat voor categorie iedere stakeholder is, hierbij is aangegeven wat de reden is voor deze categorie. Deze lijst is afgegeven aan een stakeholder die de elementen macht, legitimiteit en urgentie in zich heeft. Hiervan is terugkoppeling gegeven en de uiteindelijk lijst is weergegeven in tabel 19.

Tabel 19: Categorieën stakeholders

Nr Stakeholder	Categorie volgens Mitchell	Reden
1 Administratieve medewerkers afdeling Operation	Demanding stakeholder	Dit zijn stakeholders die het werk uitvoeren. Indien ze fout in het werken met het proces vinden geven ze dit aan. Macht en legitimiteit heeft deze stakeholder niet of nauwelijks.
2 Teamleiders afdeling Operation	Dependent stakeholder	Dit zijn de stakeholders die urgentie en legitimiteit hebben. Ze willen weten in hoeverre de verschillen producten ten opzichte van elkaar worden verwerkt, hieruit kunnen ze aangeven dat er anders moet worden gewerkt en dat de administratieve medewerkers zich ergens anders op moeten richten. Tevens behartigen ze de eisen en wensen van de administratieve medewerkers.
3 Business Information Specialists	Dependent stakeholder	Dit zijn de stakeholders die urgentie en legitimiteit hebben. Ze voeren de aanvragen uit voor het ontsluiten van informatie. Ze geven aan in hoeverre een requirement van belang is.
4 Medewerkers afdeling Financiën	Demanding stakeholder	Dit zijn stakeholders die de output verzorgen. Indien ze fout in het werken met het proces vinden geven ze dit aan. Macht en legitimiteit heeft deze stakeholder niet of nauwelijks.
5 Enterprise Architect	Dependent stakeholder	Dit is de stakeholder die zowel urgentie als legitimiteit heeft. Bij het digitaal transformeren van een bedrijfsproces kan de Enterprise Architect aangeven om welke actoren het gaat en hoe het proces schematisch is opgeschreven. Indien een bedrijfsproces stroef verloopt kan de Enterprise Architect aangeven wat de urgentie is voor het digitaal transformeren van een bepaald bedrijfsproces.
6 Product owner	Definitive stakeholder	Deze stakeholder heeft de drie attributen in zich. Hij of zij kan de gebruikers van het systeem iets laten doen, is eindverantwoordelijke voor het proces en bepaalt wie wat wanneer oplevert.
7 Manager IT	Definitive stakeholder	Deze stakeholder heeft de drie attributen in zich. Hij of zij kan de prioriteit bepalen voor de medewerkers(afdeling BIM/IT) die betrekking hebben tot het proces. De verantwoordelijke voor het gebruik van de functionaliteit van het systeem ligt hier en hij of zij kan bepalen wat er eerst moet worden getest en waar de prioriteiten liggen.
8 Manager Claims	Definitive stakeholder	Deze stakeholder heeft de drie attributen in zich. Hij of zij kan de prioriteit bepalen voor de medewerkers(afdeling claims) die betrekking hebben tot het proces. De verantwoordelijke voor het verwerken van schadeboekingen/rekeningen ligt hier en hij of zij kan bepalen voor de afdeling claims waar de prioriteit ligt.
9 Manager Operations	Definitive stakeholder	Deze stakeholder heeft de drie attributen in zich. Hij of zij kan de prioriteit bepalen voor de medewerkers(afdeling operations) die betrekking hebben tot het proces. De verantwoordelijke voor het verwerken van polissen en premieboekingen ligt hier en hij of zij kan bepalen voor de afdeling operations waar de prioriteit ligt.
10 Manager Finance	Definitive stakeholder	Deze stakeholder heeft de drie attributen in zich. Hij of zij kan de prioriteit bepalen voor de medewerkers(afdeling Finance) die betrekking hebben tot het proces. De verantwoordelijke voor het afletteren van de schade- en premieboekingen ligt hier en hij of zij kan bepalen voor de afdeling Finance waar de prioriteit ligt.
11 Risk manager	Discretionary stakeholder	Bepalen de risico's van het digitale product voor het bedrijfsproces. Geeft advies aan de aanvrager en heeft hierin geen macht. Urgentie heeft deze stakeholder ook niet.
12 Compliance/ Jurist	Discretionary stakeholder	Bepaalt de Governance van het digitale product en geeft aan wat de minimale eisen van de wet- en regelgeving is.
13 Moedermaatschappij Duitsland	Dominant stakeholder	Deze stakeholder heeft macht en legitimiteit. Het geen wat verdiend wordt in Nederland gaat door naar de Holding maatschappij. Ze kunnen aangeven dat bepaalde processen of bepaalde producten verkocht moeten worden omdat deze niet goed verkopen.
14 Producenten	Discretionary stakeholder	Geeft aan wat het digitale product kan en wat de normen, waarden, overtuigingen en definities zijn. Kan geen macht uitoefenen op het bedrijf en heeft geen urgentie in zich.
15 Interne programmeurs	Demanding stakeholders	Dit zijn stakeholders die de programmatuur kunnen aanpassen. Ze kunnen aangeven dat bepaalde wensen technische niet ingebouwd kunnen worden of geven advies op welke manier het beter kan. Macht en urgentie heeft deze stakeholder niet.

Op basis van tabel 19 zijn de stakeholders voor dit onderzoek te groeperen. Figuur 6 laat zien wat de indeling volgens Mitchell(1997) binnen de casus-organisatie is. Binnen deze indeling zie je waar de verschillende stakeholders zitten. Er zijn in totaal zeven raakvlakken met ieder een eigen kenmerk. Deze kenmerken zijn beschreven in paragraaf 2.3.4.



Figuur 6: Indeling stakeholders casus-organisatie

4.1.3. Selectie van stakeholders

In tabel 20 staat aangegeven welke stakeholders zijn gekozen binnen de organisatie om te interviewen. Om de belangrijkste stakeholder te selecteren is vervolgens gebruik gemaakt van het model van Poplawska et al. (2015). Bij het gebruik van dit model is allereerst tabel 19 afgegeven aan de manager IT/Data en de Enterprise Architect. Deze gaven aan dat een aantal stakeholders niet van toepassing zijn, deze stakeholders hebben te weinig kennis over de technische architectuur dan wel van een verdergaande digitale transformatie binnen het bijkantoor. De manager IT/Data en de Enterprise Architect hebben aanvulling gegeven en gaven aan dat de Product Owner in dit geval Manager Operations zal zijn. Tot slot hebben ze een rangschikking en een onderbouwing van deze rangschikking gegeven voor de belangrijkste stakeholder (tabel 20).

Tabel 20: Rangschikking stakeholders

Nr	Stakeholder	Categorie volgens Mitchell	Ranking	aantal responde nten	Reden
9	Manager Operations	Definitive stakeholder	1	1	Manager Operations is de eindverantwoordelijke voor het proces en dus het belangrijkste om te interviewen. Deze manager heeft kennis van het digitaliseren van het proces en bepaalt wat wel en niet mag.
7	Manager IT	Definitive stakeholder	2	1	Manager IT heeft kennis over digitaliseren en over het managen van EA.
5	Enterprise Architect	Dependent stakeholder	3	2	De Enterprise Architect heeft kennis van het digitaliseren van een proces en onderhoud de Enterprise Architectuur van de branch office van Nederland.
3	Business Information Specialists	Dependent stakeholder	4	1	Participeert mee in het verzamelen van data, heeft kennis van de processen en rapporteert naar de diverse belanghebbenden binnen het proces. Vraagbaak voor het uitvoeren van handelingen binnen het proces.
2	Teamleiders afdeling Operation	Dependent stakeholder	5	1	Participeert in het aangeven van verbeterpunten in het proces. Is ook de schakel tussen Manager Operations en de medewerkers die het proces uitvoeren. Heeft ook input in het digitaliseren van een proces.
15	Interne programmeurs	Demanding stakeholder	7	1	De programmeur voert het verdergaand digitaliseren van een bedrijfsproces uit. Deze probeert de wensen van de business uit te voeren. Weet dus zowel van het verdergaand digitaliseren als de technische architectuur van de organisatie.

Zo is voor iedere soort stakeholder een aantal respondenten gekozen om de verschillende invalshoeken te bekijken. Aan de stakeholders wordt een presentatie gegeven over de onderwerpen. Deze presentatie is opgenomen in bijlage 3.

4.2. Operationaliseren

Binnen dit onderzoek wordt onderzocht wat voor invloed een afhankelijke variabele van invloed kan hebben op een onafhankelijke variabele. De onafhankelijke variabele is in dit onderzoek een digitale transformatie van een bedrijfsproces en de afhankelijke variabele is het onderhoud van technische architectuur als onderdeel van EAM. Dit zijn twee abstracte begrippen die geoperationaliseerd worden naar uiteindelijk items die de variabelen kunnen meten (Doorewaard, Kil, & Ven, 2019). Het operationaliseren is gedaan met behulp van KODANI⁷.

4.2.1. Operationaliseren van een verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen op het onderhoud van de technische architectuur

In hoofdstuk 2 is literatuuronderzoek gedaan naar de kernbegrippen van het onderzoek. Voor het kernbegrip verdergaande digitale transformatie zijn de modellen van Denner, Püschel en Röglinger (2018) en Korhonen(2017) gekozen. De modellen van Denner, Püschel en Röglinger (2018) en Korhonen(2017) zijn gebruikt om de dimensies op te stellen voor het kernbegrip “Verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen”. Voor het kernbegrip “Onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM” is gekozen voor het model van Lapalme(2011) en het model van Korhonen(2017) en is een dimensie gevonden die wordt onderzocht binnen de casus-organisatie. In tabel 21 zijn de dimensies beschreven en is aangegeven op welke hypothese deze dimensie betrekking heeft. De reden dat deze dimensie van waarde is voor het onderzoek is vervolgens beschreven in de kolom uitleg.

Tabel 21: Kernbegrippen en dimensies uit het literatuuronderzoek

Variable	Kernbegrip	dimensie	Hypothese	uitleg
Onafh. Var.	Verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen	Selectie van een bedrijfsproces	1	Om een bedrijfsproces verdergaand te digitaal transformeren is het nodig om de juiste processen te selecteren.
		Opstellen van disrupties in een proces	2	Om te weten te komen wat binnen een bedrijfsproces moet worden gedigitaliseerd, is het nodig om te weten wat de disrupties zijn.
		Voorselectie van digitale technologieën	3	Er wordt gezocht naar digitale technologieën die de disrupties kunnen elimineren.
		Bepalen van evaluatieperspectieven	4	De digitale technologieën worden aan de hand van perspectieven beoordeeld.
		Eindbeoordeling digitale technologieën	5	De digitale technologie wordt beoordeeld en wordt geëvalueerd.
afh. Var.	Het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM	Onderhoud van de technische architectuur	1,2,3,4 en 5	Er wordt onderzocht wat voor invloed een verdergaande digitale transformatie is op het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM.

Nu vaststaat welke dimensies onderzocht worden, worden de verwachtingen opgesteld. De verwachtingen worden opgesteld om aan te tonen waaruit de invloed van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele kan bestaan (Doorewaard et al., 2019). De verwachtingen

⁷ <https://www.praktijkgerichtkwatitiefonderzoek.nl/kodani>

voor de relaties tussen de dimensies van de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele worden weergegeven in tabel 22.

Tabel 22: Verwachting van iedere dimensie

variabele	kernbegrip	dimensies	verwachtingen
onafh. Var.	Verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen	Selectie van een bedrijfsproces	Als het selecteren van een bedrijfsproces wordt uitgevoerd, zal het invloed hebben op het onderhoud van de technische architectuur
		Opstellen van disrupties in een proces	Als het opstellen van disrupties in een proces gedaan wordt, zal het invloed hebben op het onderhoud van de technische architectuur
		Voorselectie van digitale technologieën	Als de voorselectie van digitale technologieën gedaan wordt, zal het invloed hebben op het onderhoud van de technische architectuur
		Bepalen van evaluatieperspectieven	Als bepaalt is wat de evaluatieperspectieven zijn, zal het invloed hebben op het onderhoud van de technische architectuur.
		Eindbeoordeling van digitale technologieën.	Als de eindbeoordeling van digitale technologieën gedaan wordt, zal het invloed hebben op het onderhoud van de technische architectuur
afh. Var.	Het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM	Het onderhoud van de technische architectuur.	

De verwachtingen zijn hierboven beschreven, deze worden nu geoperationaliseerd naar topics. Operationaliseren is het verder uiteenrafelen van de dimensies van een kernbegrip in steeds concretere topics en indicatoren (Doorewaard et al., 2019). Deze topics en indicatoren komen uit het literatuuronderzoek die in hoofdstuk 2 beschreven is. De topics geven iets aan over een dimensie en waardoor gebruikt voor het opstellen van vragen voor de semigestructureerd interviews. De topics worden in tabel 23 weergegeven.

Tabel 23: Topics van iedere dimensie

variabele	kernbegrip	dimensies	topics
onafh. Var.	Verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen	Selectie van een bedrijfsproces	Inventariseren processen Inventariseren activiteiten
		Opstellen van disrupties in een proces	Disrupties in het systeem
		Voorselectie van digitale technologieën	Longlist van digitale technologieën Evaluatiematrix voor beoordelen digitale technologieën
		Bepalen van evaluatieperspectieven	Bepalen van procesperspectieven Bepalen van doelen Bepalen van risico's
		Eindbeoordeling van digitale technologieën.	Beoordelen digitale technologieën Identificeren van de prestaties Rangschikking van de digitale technologieën
afh. Var.	Het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM	Het onderhoud van de	Technische architectuur

Binnen de literatuur zijn zes verschillende dimensies gevonden die iets zeggen over de kernbegrippen. Deze dimensies zijn geoperationaliseerd naar topics. De topics die hierboven zijn opgesteld worden met behulp van een semigestructureerd interviews onderzocht binnen de casus-organisatie. De topics kunnen gespecificeerd worden naar diverse indicatoren, deze indicatoren zeggen iets over de topics. De lijst met indicatoren is opgenomen in bijlage 4. De lijst kan aan de hand van diverse interviews of het raadplegen van documentatie nog worden uitgebreid.

De topics en indicatoren worden gebruikt bij het interviewen van de respondenten die benoemd zijn in paragraaf 4.1.3. De topics en indicatoren komen op een topiclijst. Een topiclijst geeft voldoende sturing en voldoende ruimte. Dat zorgt ervoor dat de gegevensverzameling bij een kwalitatief

“Welke inzichten kunnen worden verkregen in het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM, gezien de gestelde criteria op grond van het literatuuronderzoek?”

onderzoek gestructureerd verloopt en ruimte geeft om door te vragen. Deze lijst van topics is gebaseerd op het concreet model. In de topiclijst staan vragen die vanuit de interviews moeten worden beantwoord om antwoord te geven op de volgende deelvraag:

De topiclijst is verdeeld naar de dimensies van het onderzoek. Voor iedere dimensie is een topiclijst opgesteld. De topiclijsten zijn opgenomen in bijlage 5 en deze laat zien wat beantwoordt dient te worden om iets te zeggen over de relatie tussen de dimensies van het kernbegrip “verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen” en de dimensie van het kernbegrip “Het onderhoud voor de technische architectuur als onderdeel van EAM”. Aan de hand van de topics en indicatoren binnen een dimensie worden de interviewvragen opgesteld. Deze interviewvragen worden getoond in tabel 24, naast de interviewvragen is aangegeven op welke hypothese de vraag antwoord op moet geven.

Tabel 24: Interviewvragen voor dimensies

Nr.	Vragen voor de geïnterviewden	Hypothese
IV 1.1	Beschrijf hoe een proces(en de activiteiten) van digitale transformatie wordt geïnventariseerd. Op welke manier wordt dit geïnventariseerd?	1
IV 1.2	Op welke manier kan het inventariseren van een bedrijfsproces effect hebben op de architectuurplaat? Worden de actoren en informatiesystemen geselecteerd die betrekking hebben op een verdergaande digitale transformatie? Wordt de TO-BE situatie hier geschetst en op welke punten worden hier beschreven?	1
IV 1.3.	Op welke manier worden de managers en uitvoerende medewerkers bij het inventariseren van een proces en de activiteiten hierbij betrokken? Welke medewerkers wordt gevraagd om input te leveren?	1
IV 1.4.	Wordt er gekeken naar de artefacten die betrekking hebben op het verdergaande digitale proces? Op welke manier wordt hier naar gekeken en is dit gedocumenteerd?	1
IV 2.1	Beschrijf het proces voor het constateren van disrupties in het proces.	2
IV 2.2	Op welke manier kan het constateren van disrupties effect hebben op de architectuurplaat. Wordt de architectuurplaat geanalyseerd en wordt hier gekeken of er disrupties zijn? Op welke wijze wordt dit gedaan?	2
IV 2.3.	Op welke manier worden managers en uitvoerende medewerkers bij het benoemen van disrupties betrokken? Welke medewerkers wordt hier gevraagd om input te leveren. Zijn deze medewerkers ook opgenomen in een architectuurplaat? Waarom niet en waarom zijn deze hier beschreven?	2
IV 3.1	Beschrijf het proces voor het opstellen van mogelijke aanbieders van digitale transformaties, op welke manier worden deze digitale transformaties beoordeeld en resulteert dit in een shortlist?	3
IV 3.2.	Op welke manier wordt de longlist besproken met de business (managers en uitvoerende medewerkers)? Wordt hieruit een shortlist opgesteld?	3
IV 3.3	Op welke manier worden deze digitale transformaties verwerkt in een architectuurplaat? Wie doet dat?	
IV 4.1	Beschrijf het perspectief van het proces, de doelen, risico's en het belang van de digitale transformatie van het bedrijfsproces. Hoe worden deze punten bepaald en wie doet dat?	4
IV 4.2	Op welke manier kan het bepalen van procesperspectieven, doelen, risico's en het belang voor de organisatie effect hebben op de architectuurplaat, en hoe kan dit effect hebben op de verbondenheid tussen business en IT?	4
IV 4.2.	Op welke manier kan het bepalen van procesperspectieven, doelen, risico's en het belang voor de organisatie effect hebben op de architectuurplaat? Wordt de architectuur platen betrokken bij het opstellen van deze punten? Wordt hier de TO-BE situatie dan ook geschetst en wie doet dit?	4
IV 4.3	Op welke manier wordt de business betrokken bij het opstellen van procesperspectieven? Op welke manier wordt bepaald dat dit de juiste medewerkers zijn?	4
IV 5.1	Beschrijf het beoordelen van een digitale technologie, hoe wordt bepaald dat een digitale technologie goed scoort? En hoe wordt dit geïdentificeert. Is er ook een rangschikking van beste digitale technologieën? Hoe wordt het proces uiteindelijk gedigitaliseerd?	5
IV 5.2	Op welke manier kan het beoordelen van digitale technologieën effect hebben op de architectuurplaat?	5
IV 5.3	Indien een digitale technologie gekozen is, op welke wijze wordt de architectuurplaat aangepast? Gezien de verdergaande digitale transformatie die gedaan is, welke aspecten binnen deze plaat zijn en worden aangepast?	5
IV 5.4	Gezien de behoefte van de business die besproken is. Hoe wordt aangegeven wat voor verdergaande digitale technologie er gekozen wordt en wat voor inspraak heeft de business hierbij?	5
IV 6.1	Beschrijf de technische architectuur. Hoe ziet de architectuurplaat eruit en hoe verhoudt zich de communicatie tussen business en IT? Zijn de diverse informatiesystemen beschreven? Wat voor tooling wordt gebruikt binnen de onderneming?	1, 2, 3, 4 en 5

4.2.2. Bespreken met experts

De modellen die hierboven zijn beschreven zijn voorgelegd aan een tweetal experts die feedback hebben gegeven over het model en over de vragen. In eerste instantie was de doelstelling van het onderzoek:

Het doel van dit onderzoek is inzicht bieden in het effect van verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces aan het onderhoud van Enterprise Architectuur als onderdeel van Enterprise Architectuur Management.

Na bespreken met de eerste expert is deze doelstelling aangepast om het onderzoek concreter te maken:

Het doel van dit onderzoek is inzicht bieden in het effect van verdergaand digitale transformatie van een bedrijfsproces van het onderhoud op de technische architectuur als onderdeel van Enterprise Architecture Management.

Tot slot gaf de expert aan dat de vragen goed zijn maar dat hij vragen mist waarbij de realisatie van een digitale transformatie getoetst worden. Hierdoor zijn de vragen van de vijfde dimensie aangepast waardoor ook de invloed op het onderhoud van de technische architectuur wordt gevraagd nadat een digitale transformatie is afgerond.

De tweede expert geeft aan dat de vragen goed zijn maar dat sommige begrippen onbekend zullen zijn voor de respondenten. De feedback van deze experts zijn opgenomen in bijlage 6.

4.2.3. Presentatie omtrent begrippen

Voordat de interviews zijn afgenomen is voor iedere respondent een presentatie gegeven over de kernbegrippen, dimensies en topics. Tevens is uitleg gegeven over de begrippen die worden gesteld tijdens de interviews om de juiste informatie te krijgen. De presentatie is opgenomen in bijlage 3.

5. Resultaten

Dit hoofdstuk laat de resultaten van het onderzoek zien. Deze resultaten komen voort uit de gehouden interviews en afgenomen enquêtes. In totaal zijn 7 respondenten benaderd die invulling hebben gegeven aan de vragen die in hoofdstuk 4 staan vermeld. Dit hoofdstuk geeft een toelichting op de gehouden interviews, de analyse en codering van de interviews en de resultaten voor ieder van de gestelde hypothesen.

5.1. Toelichting op de gehouden interviews

De interviews duren variërend tussen de 30 tot 50 minuten en zijn uitgeschreven met behulp van Amberscript (<https://www.amberscript.com/>). De interviews zijn afgenomen tussen 28 september 2020 en 12 oktober 2020. Voor ieder interview is een presentatie gegeven over de kernbegrippen, dimensies en topics binnen het onderzoek om te voldoen aan de indrukvaliditeit. De topiclijst die beschreven is in bijlage 5, is gebruikt om de interviewvragen te stellen. De interviews zijn afgenomen via Starleaf (<https://support.starleaf.com/>) en Google Meet (<https://meet.google.com/>) en opgenomen met OBS (<https://obsproject.com/>). Dit resulteerde in een MKV-bestand die geconverteerd is naar een MP3-bestand (<https://online-omzetten.nl/>). De MP3-bestanden zijn geïmporteerd in Amberscript. Amberscript converteert MP3-bestanden naar tekst. De tekst die is uitgeschreven is gecontroleerd en aangepast indien het niet juist is geconverteerd.

Voor ieder interview is een presentatie gegeven die ingaat op de begrippen die aanbod komen binnen de interviews en betrekking hebben op de onderwerpen binnen dit onderzoek. De presentatie is weergegeven in bijlage 3. Het overzicht van de gehouden interviews is weergegeven in bijlage 7. De getranscribeerde interviews zijn opgenomen in bijlage 8.

5.2. Analyse en codering

De interviews die opgenomen zijn in bijlage 8 zijn geanalyseerd met behulp van Kwalitan, release 764.10s.20.0210. De bevindingen van het onderzoek worden gepresenteerd met behulp van het vijfstappenplan 'Resultaten van het onderzoek' (Doorewaard et al., 2019). Vervolgens worden de bevindingen omgevormd tot stellingen en worden deze stellingen in de vorm van een enquête teruggegeven aan de respondenten. De antwoorden worden verzameld en hieruit worden de resultaten gevormd. Schematisch wordt dit weergegeven in figuur 7.



Figuur 7: Opstellen resultaten

De getranscribeerde interviews zijn geïmporteerd in Kwalitan en zijn vervolgens gesegmenteerd naar de dimensies die in hoofdstuk 4 beschreven zijn. Hier spreken we van open coderen. In eerste instantie wordt geanalyseerd wat de belangrijkste woorden zijn, de woorden die het meeste voorkomen binnen een hypothese. Deze analyse wordt gebruikt voor het markeren van tekstfragmenten van de eerste stap/ Het markeren van fragmenten is het axiaal coderen zoals beschreven is in hoofdstuk 3.

De tekstfragmenten zijn opgenomen in bijlage 9 tot en met bijlage 13. Voor ieder tekstfragment is aan gegeven wat de argumentatie is van het tekstfragment dat is opgenomen, ofwel selectief coderen. Hiermee is de tweede stap gedaan, namelijk de fragmenten van de interviews per topic bij elkaar plaatsen. De derde stap is het maken van een adequate samenvatting per dimensie, waarbij de topiclijst de kapstok vormt. Deze resultaten zijn in de vorm van bevindingen per dimensie opgesteld in paragraaf 5.3. De bevindingen hebben betrekking op de argumenten die in bijlage 9 tot en met bijlage 13 zijn vermeld. Tevens is aangegeven hoe vaak een bepaald argument voorkomt, om aan te tonen dat bepaalde argumenten sterker zijn dan een ander argument. Stap vier beschrijft de resultaten van ieder van de hypothesen, waarbij is aangegeven wat de invloeden zijn. Deze resultaten zijn beschreven in paragraaf 5.4. In stap vijf zijn de bevindingen gevormd tot stellingen. In stap zes worden de bevindingen in de vorm van een enquête afgegeven aan de respondenten die benaderd zijn voor dit onderzoek. In de laatste stap zijn de ingevulde enquêtes verzameld en worden de resultaten opgesteld.

5.3. Bevindingen per hypothese

In hoofdstuk 4 zijn de hypothesen geoperationaliseerd naar topics. Binnen deze paragraaf wordt per bevinding getoond wat het aantal zelfstandige naamwoorden zijn die zijn gevonden. Deze zelfstandige naamwoorden zijn gebruikt bij het markeren van tekstfragmenten in Kwalitan.

Deze paragraaf toont het aantal woorden binnen een hypothese, de tekstfragmenten die zijn gevonden binnen de afgenomen interviews en de bevindingen voor ieder van de hypothesen. In

hoofdstuk 4 zijn de hypothesen geoperationaliseerd naar topics. Binnen deze paragraaf wordt per hypothese het aantal woorden getoond.

5.3.1. Bevindingen selectie van een bedrijfsproces

In tabel 25 is aangegeven wat de meest voorkomende zelfstandige naamwoorden zijn binnen het deel van de interviews dat gesegmenteerd is als hypothese 1.

Tabel 25: Meest voorkomende zelfstandige naamwoorden hypothese 1

Interview	1	2	3	5	6	7	8	totaal
proces	14	17	18	28	9	11	9	106
mensen	1	1	5	3	7	8	4	29
geïnterviewd	4	6	5	2	2	3	3	25
binnen	4	5	4	5	4	0	1	23
business	2	6	6	0	3	4	2	23
manier	5	2	1	3	4	5	2	22
hdi	3	5	5	6	1	0	1	21
medewerkers	5	2	1	4	1	5	2	20
processen	2	2	3	6	4	0	1	18
inventariseren	3	0	1	5	2	2	4	17
architectuurplaat	1	0	4	2	4	3	1	15
effect	4	0	5	3	0	2	1	15
niveau	0	0	0	12	0	2	0	14

Deze zelfstandige naamwoorden zijn gebruikt bij het markeren van tekstfragmenten in Kwalitan. Binnen de dimensie “selectie van een bedrijfsproces” zijn tekstfragmenten gecodeerd op basis van bovenstaande zelfstandige naamwoorden. Een tekstfragment is gecodeerd als een van de topics binnen een bepaalde dimensie. Alle tekstfragmenten zijn opgenomen in bijlage 9. Tabel 26 geeft een overzicht van de topics die gecodeerd zijn bij hypothese 1, waarbij is aangegeven in hoeveel interviews en tekstfragmenten deze zijn benoemd.

Tabel 26: Aantal tekstfragmenten voor topics van selectie van een bedrijfsproces

Selectie van een bedrijfsproces	Interviews	Tekstfragmenten
Inventariseren processen	7	18
Inventariseren processen en technische architectuur	7	23
Inventariseren activiteiten	6	10
Inventariseren activiteiten en technische architectuur	5	7

De tekstfragmenten die zijn opgenomen in de bijlage zijn voorzien van een argument, om aan te geven waarom dit tekstfragment een bijdrage levert aan de betreffende topic. In tabel 27 worden de argumenten van de topics van de dimensie “selectie van een bedrijfsproces” weergegeven als bevindingen van de topic en wordt aangegeven wat de frequentie is van een bepaalde bevinding. Hiermee kan de gewichtigheid van een bevinding worden bepaald. De bevinding die het vaakst voorkomt binnen een topic is blauw gemarkeerd.

Tabel 27: Bevindingen selectie van een bedrijfsproces

Topic	Bevindingen	Aantal keer
Inventariseren activiteiten	Constatering dat de activiteiten niet volledig zijn beschreven maar wel bekend zijn binnen de onderneming.	3
	De activiteiten zijn niet beschreven in een tool en dit bemoeilijkt de inventarisatie	1
	De activiteiten van de diverse processen zijn bekend maar niet opgeschreven.	3
	De activiteiten worden gedeeld binnen workshops	1
	De activiteiten binnen een proces worden beschreven indien dat noodzakelijk is	2
Inventariseren activiteiten en technische architectuur	Bepalen wat voor stappen veranderen binnen het proces. De tools die zorgen dat iets verandert, moeten dan ook worden aangepast in de architectuurplaat. De tools geven de communicatiestromen tussen de systemen weer.	2
	De informatie met betrekking tot de activiteiten komt vanuit de business en hier zijn specifieke rollen voor beschreven zoals een superuser. Deze superuser dient als actor te worden opgenomen in de architectuurplaat om te weten waar de informatie vandaan kan worden gehaald.	3
	Het aanpassen van de activiteiten wordt niet gedaan	1
	Indien niet de juiste activiteiten beschikbaar zijn, is het mogelijk dat een verkeerde applicatie wordt aangeschaft. Deze applicatie staat dan in je architectuurplaat die je eigenlijk niet zou willen.	1
Inventariseren processen	De processen zijn beschreven met behulp van tooling. Het laat zien welke systemen gebruikt worden voor het proces.	2
	Ophalen van kennis van een proces bij diverse medewerkers	8
	Toetsen van een proces bij diverse medewerkers	3
	Het documenteren wordt niet altijd volledig gedaan	3
	De processen zijn beschreven met behulp van tooling. Het laat zien welke systemen gebruikt worden voor het proces.	2
Inventariseren processen en technische architectuur	Hier wordt de TO-BE situatie deels geschetst, welke technische oplossingen kunnen naar voren komen binnen een bepaald proces en waar zou dit in de technische architectuurplaat moeten worden opgesteld.	1
	De architectuurplaat verandert indien wordt overgegaan op een andere informatiestroom.	2
	Er dienen artefacten te komen die vooral managementinformatie moet laten zien maar deze artefacten moeten ook de documentatie leveren hoe een proces van begin tot eind eruit ziet.	3
	De business wordt input gevraagd over het proces.	3
	Het risico indien je een applicatie niet opneemt in je architectuurplaat is dat het mogelijk is om te investeren terwijl een juiste oplossing al bestaat. De applicatie kan zorgen voor een verbetering voor andere processen.	3
	Indien documentatie beschikbaar is over de processen en de activiteiten hierbinnen kan een ontwikkelaar makkelijker aangeven wat voor oplossingen hij/zij kan bieden.	1
	De architectuurplaten worden gemaakt met behulp van specifieke EAM-tooling. Deze EAM-tooling geeft inzicht in de huidige architectuur en deze kunnen worden gebruikt bij het bepalen of een bepaalde applicatie kan worden gebruikt voor andere processen.	3
	Een architectuurplaat moet besproken worden met diverse stakeholders ter verificatie van de volledigheid.	1
	De stakeholders dienen opgenomen te worden in de architectuurplaat en ook de backup. Er dient echter wel een onderscheid te zijn in soort stakeholder.	6

5.3.2. Bevindingen opstellen van disrupties

In tabel 28 is aangegeven wat de meest voorkomende zelfstandige naamwoorden zijn binnen het deel van de interviews dat gesegmenteerd is als hypothese 2.

Tabel 28: Meest voorkomende zelfstandige naamwoorden hypothese 1

Interviews	1	2	3	5	6	7	8	Totaal
proces	4	8	5	8	2	4	2	33
mensen	2	2	3	0	3	4	7	21
disrupties	8	1	3	1	1	0	3	17
medewerkers	5	3	2	3	0	0	1	14
architectuurplaat	5	0	0	3	2	2	0	12
betrokken	2	1	4	1	0	1	1	10
effect	1	0	4	1	1	2	1	10
afdeling	0	4	2	0	1	2	0	9
geen	0	2	1	0	2	2	2	9
business	1	4	2	0	1	0	0	8
mendix	0	0	1	0	5	0	2	8
processen	1	0	1	2	3	1	0	8
systeem	0	4	2	0	1	0	1	8

Deze zelfstandige naamwoorden zijn gebruikt bij het markeren van tekstfragmenten in Kwalitan. Binnen de dimensie “opstellen van disrupties” zijn tekstfragmenten gecodeerd op basis van bovenstaande zelfstandige naamwoorden. Een tekstfragment is gecodeerd als een van de topics binnen een bepaalde dimensie. Alle tekstfragmenten zijn opgenomen in bijlage 10. Tabel 29 geeft een overzicht van de topics die gecodeerd zijn bij hypothese 2, waarbij is aangegeven in hoeveel interviews en tekstfragmenten deze zijn benoemd.

Tabel 29: Aantal tekstfragmenten voor topics van opstellen van disrupties

Opstellen van disrupties	Interviews	Tekstfragmenten
Disrupties in het systeem	7	16
Disrupties in het systeem en technische architectuur	7	28

De tekstfragmenten die zijn opgenomen in de bijlage zijn voorzien van een argument, om aan te geven waarom dit tekstfragment een bijdrage levert aan de betreffende topic. In tabel 30 worden de argumenten van de topics van de dimensie “opstellen van disrupties” weergegeven als bevindingen van de topic en wordt aangegeven wat de frequentie is van een bepaalde bevinding. Hiermee kan de gewichtigheid van een bevinding worden bepaald. De bevinding die het vaakst voorkomt binnen een topic is blauw gemarkeerd.

Tabel 30: Bevindingen opstellen van disrupties

Topic	Bevindingen	Aantal keer
disrupties in het systeem	De disrupties binnen HDI zijn vaak kosten gestuurd.	3
	Het bespreken van disrupties wordt gedaan in een gezamenlijk overleg.	7
	Het aangeven van een disruptie wordt aangegeven door middel van een ticketsysteem door een medewerker	3
	De disrupties worden gevonden binnen het analyseren van een proces.	3
disrupties in het systeem en technische	Bij het bepalen van de disrupties kan worden gekeken hoe dit technisch kan worden ingesteld.	1
	Het zou kunnen dat de architectuur verandert indien het communiceren verandert	2
	Het zou kunnen dat de architectuurplaatverandert indien de applicatie verandert	4
	Het zou kunnen dat disrupties kunnen worden verholpen indien gekeken wordt naar de architectuurplaat van Duitsland	2
	Het benoemen van disrupties binnen een proces komen vooral van medewerkers die gekenmerkt zijn als applicatiebeheerder.	2
	Het registreren van een disruptie gaat middels een ticketsysteem. Hier kan de business zien wat er gedaan wordt met een ingeschoten ticket en IT kan gebruik maken van een ticket om te voorzien in de behoefte van de business.	11
	Het ophalen van disrupties is gedaan doormiddel van agile sessies. De business is gevraagd om input te leveren.	2
	Indien er geen budget is, kan er ook niets uitgevoerd worden	1
	De disrupties moeten ook gecontroleerd worden bij de business	2
	Afspraken moeten worden nagekomen.	1

5.3.3. Bevindingen voorselectie van digitale technologieën

In tabel 31 is aangegeven wat de meest voorkomende zelfstandige naamwoorden zijn binnen het deel van de interviews dat gesegmenteerd is als hypothese 3.

Tabel 31: Meest voorkomende zelfstandige naamwoorden hypothese 3

Interviews	1	2	3	5	6	7	8 Totaal
business	3	3	5	4	3	1	21
proces	0	3	4	4	1	0	14
architectuurplaat	5	0	1	0	1	3	11
mendix	0	1	3	6	0	0	11
mensen	0	4	1	2	0	4	11
duitsland	1	0	0	5	0	3	10
architectuur	0	0	1	8	0	0	9
aanbieders	1	1	1	2	0	1	7
betrokken	0	4	0	2	0	1	7
dingen	2	0	0	1	2	2	7
effect	0	0	4	0	1	1	7
keuze	0	2	0	5	0	0	7
oplossing	4	0	0	0	0	1	7

Deze zelfstandige naamwoorden zijn gebruikt bij het markeren van tekstfragmenten in Kwalitan. Binnen de dimensie “voorselectie van digitale technologieën” zijn tekstfragmenten gecodeerd op basis van bovenstaande zelfstandige naamwoorden. Een tekstfragment is gecodeerd als een van de topics binnen een bepaalde dimensie. Alle tekstfragmenten zijn opgenomen in bijlage 11. Tabel 32 geeft een overzicht van de topics die gecodeerd zijn bij hypothese 3, waarbij is aangegeven in hoeveel interviews en tekstfragmenten deze zijn benoemd.

Tabel 32: Aantal tekstfragmenten voor voorselectie van digitale technologieën

Voorselectie van digitale technologieën;	Interviews	Tekstfragmenten
Longlist van digitale technologieën	7	10
Longlist van digitale technologieën & Technische architectuur	7	18
Evaluatiematrix voor beoordelen digitale technologieën	2	3
Evaluatiematrix voor beoordelen digitale technologieën & Technische architectu	3	7

De tekstfragmenten die zijn opgenomen in de bijlage zijn voorzien van een argument, om aan te geven waarom dit tekstfragment een bijdrage levert aan de betreffende topic. In tabel 33 worden de argumenten van de topics van de dimensie “voorselectie van digitale technologieën” weergegeven als bevindingen van de topic en wordt aangegeven wat de frequentie is van een bepaalde bevinding. Hiermee kan de gewichtigheid van een bevinding worden bepaald. De bevinding die het vaakst voorkomt binnen een topic is blauw gemarkeerd.

Tabel 33: Bevindingen voorselectie van digitale technologieën

Topic	Bevindingen	Aantal keer
evaluatiematrix beoordelen technologieën	Een matrix wordt voornamelijk opgesteld op prijs maar ook op de behoefte, de grens om het zelf te bepalen is hier 25.000 Euro bedragen boven het bedrag worden bepaald door Duitsland	3
evaluatiematrix beoordelen technologieën en t.a.	Bepalen of een nieuw systeem voldoet aan de huidige architectuur	3
	Het ligt aan de soort digitalisering of de business erbij betrokken wordt voor het bepalen van een evaluatiematrix.	4
longlist van digitale technologieën	In eerste instantie wordt bekeken of iets centraals beschikbaar is binnen HDI.	3
	Onbekend hoe HDI bij een leverancier is gekomen.	3
	Indien wordt gezocht naar een externe leverancier moeten er minimaal drie leveranciers een aanbieding doen	4
longlist van digitale technologieën en technische architectuur	Het concept wordt besproken met de business en hier wordt om input gevraagd of het voor de business gaat werken.	2
	De architectuurplaat bestaat binnen HDI uit drie pijlers namelijk: Moedermaatschappij, bijkantoor en extern. Indien een bepaalde applicatie in ontwikkeling is kleurt deze grijs om aan te geven dat iets gaat wijzigen.	5
	Er wordt binnen de architectuurplaat van Duitsland gekeken wat de mogelijkheden zijn.	1
	Het concept wordt niet altijd met de business besproken.	2
	Een implementatie vanuit Duitsland wordt overlegd met Nederland. Nederland geeft hier haar input maar kan niet altijd sturen en krijgt niet altijd haar zin, dit omdat bepaald digitalisaties noodzakelijk zijn voor andere landen wat voor Nederland soms een nadelig effect kan hebben.	1
	De digitalisatie moet met meerdere afdelingen worden besproken om te zien of het verhelpen van storing hier ook effect kan hebben.	7

5.3.4. Bevindingen bepalen van evaluatieperspectieven

In tabel 34 is aangegeven wat de meest voorkomende zelfstandige naamwoorden zijn binnen het deel van de interviews dat gesegmenteerd is als hypothese 4.

Tabel 34: Meest voorkomende zelfstandige naamwoorden hypothese 4

Interviews	1	2	3	5	6	7	8 Totaal
business	1	4	4	4	8	3	8 32
proces	8	5	2	5	1	0	10 31
risico's	8	3	0	4	2	4	2 23
architectuurplaat	10	0	2	1	1	3	1 18
effect	3	0	1	5	2	4	2 17
data	0	0	1	0	10	3	1 15
risico	0	1	0	8	3	0	1 13
architectuur	7	0	0	3	0	1	1 12
organisatie	3	0	0	1	0	4	4 12
belang	6	0	0	1	0	3	0 10
aanbieders	2	0	0	1	0	2	4 9
applicatie	2	0	2	0	0	4	1 9
project	6	2	0	1	0	0	0 9

Deze zelfstandige naamwoorden zijn gebruikt bij het markeren van tekstfragmenten in Kwalitan. Binnen de dimensie “bepalen van evaluatieperspectieven” zijn tekstfragmenten gecodeerd op basis van bovenstaande zelfstandige naamwoorden. Een tekstfragment is gecodeerd als een van de topics binnen een bepaalde dimensie. Alle tekstfragmenten zijn opgenomen in bijlage 12. Tabel 35 geef een overzicht van de topics die gecodeerd zijn bij hypothese 4, waarbij is aangegeven in hoeveel interviews en tekstfragmenten deze zijn benoemd.

Tabel 35: Aantal tekstfragmenten voor topics van bepalen van evaluatieperspectieven

Bepalen van evaluatieperspectieven	Interviews	Tekstfragmenten
Bepalen procesperspectieven	6	11
Bepalen procesperspectieven & Technische architectuur	7	22
Bepalen doelen	5	6
Bepalen doelen & Technische architectuur	3	7
Bepalen risico's	4	6
Bepalen risico's & Technische architectuur	5	6

De tekstfragmenten die zijn opgenomen in de bijlage zijn voorzien van een argument, om aan te geven waarom dit tekstfragment een bijdrage levert aan de betreffende topic. In tabel 36 worden de argumenten van de topics van de dimensie “bepalen van evaluatieperspectieven” weergegeven als bevindingen van de topic en wordt aangegeven wat de frequentie is van een bepaalde bevinding. Hiermee kan de gewichtigheid van een bevinding worden bepaald. De bevinding die het vaakst voorkomt binnen een topic is blauw gemarkeerd.

Tabel 36: Bevindingen bepalen van evaluatieperspectieven

Topic	Bevindingen	Aantal keer
procesperspectieven	De disrupties en de longlist worden erbij gehaald om te bepalen welke processtappen worden aangepast.	1
	De To-Be scenario wordt beschreven en dit wordt verwerkt in de architectuurplaat.	7
	De To-Be scenario wordt opgesteld vanuit use cases.	1
	De To-Be scenario wordt bepaald vanuit eigen ervaring	2
procesperspectieven en ta	Het bepalen van procesperspectieven wordt gedaan door de Enterprise Architect en de business met ondersteuning vanuit BIM.	4
	Er wordt gekeken of de implementatie binnen de huidige architectuur past.	2
	Indien een aanpassing gedaan wordt met betrekking tot het digitaliseren van uitvoerend werk zal dit toonbaar worden gemaakt in de architectuurplaat.	6
	Een To-Be scenario stamt voort uit de beschrijving van het proces, de disrupties die kunnen worden verholpen doormiddel van nieuwe technologieën, de procesperspectieven, de doelen en uiteindelijke (financiële risico's).	6
	Het bepalen van procesperspectieven vanuit Duitsland wordt niet altijd belegd met de business in Nederland.	2
	Het is belangrijk om eigenaarschap vast te leggen zodat een medewerker/eigenaar voor zijn applicatie kan opkomen.	2
	De doelen worden gezamenlijk afgestemd met de stakeholders	4
bepalen van doelen	De doelen worden niet altijd gezamenlijk afgestemd met de stakeholders.	1
	Een belangrijke doelstelling is ook de kosten van een pakket. Een goedkoper pakket wordt vaak boven een duurder pakket.	1
	Voor het gezamenlijk bepalen van doelen zijn superusers van iedere afdeling naar voren geschoven om input te geven voor het verdergaand digitaliseren van een bedrijfsproces.	5
bepalen van doelen en ta	De input van de business wordt alleen gegeven over dat stukje waar ze verantwoordelijk over zijn	2
	Het bepalen van risico's wordt ook gedaan door andere stafafdelingen, zeker als het gaat vanuit complianceperspectief.	1
	De afdeling BIM presenteert een procesverandering en klankbord dit bij product owners/ super users van een afdeling.	3
	Een belangrijk risico is financieel. Brengt de aanpassing HDI ook iets op	2
bepalen van risico's	Naast de business geven ook de stafafdelingen input voor het bepalen van risico's. Hiernaast wordt gekeken naar het moederbedrijf indien het om beveiligingsrisico's gaat.	5
	Er wordt gekeken of een bepaalde applicatie het risico kan mitigeren van een ander bedrijfsproces.	1

5.3.5. Bevindingen opstellen van eindbeoordeling digitale technologieën

In tabel 37 is aangegeven wat de meest voorkomende zelfstandige naamwoorden zijn binnen het deel van de interviews dat gesegmenteerd is als hypothese 5.

Tabel 37: Meest voorkomende zelfstandige naamwoorden hypothese 5

Interviews	1	2	3	5	6	7	8	Totaal
business	10	5	5	14	3	1	0	38
situatie	5	3	1	4	0	0	0	13
applicatie	2	0	1	2	5	1	0	11
architectuurplaat	4	0	3	0	3	0	0	10
mendix	2	0	1	3	2	0	2	10
geld	0	1	0	7	0	0	1	9
motor	0	0	0	4	1	1	3	9
proces	4	2	3	0	0	0	0	9
oplossing	6	0	0	0	1	1	0	8
crm	2	0	0	0	5	0	0	7
dingen	3	0	0	3	0	0	1	7
functionaliteit	3	0	0	4	0	0	0	7
invloed	3	0	0	0	4	0	0	7

Deze zelfstandige naamwoorden zijn gebruikt bij het markeren van tekstfragmenten in Kwalitan. Binnen de dimensie “eindbeoordeling” zijn tekstfragmenten gecodeerd op basis van bovenstaande zelfstandige naamwoorden. Een tekstfragment is gecodeerd als een van de topics binnen een bepaalde dimensie. Alle tekstfragmenten zijn opgenomen in bijlage 13. Tabel 38 geeft een overzicht van de topics die gecodeerd zijn bij hypothese 5, waarbij is aangegeven in hoeveel interviews en tekstfragmenten deze zijn benoemd.

Tabel 38: Aantal tekstfragmenten voor topics van eindbeoordeling digitale technologieën

Eindbeoordeling digitale technologieën	Interviews	Tekstfragmenten
Beoordeling digitale technologieën	7	11
Beoordeling digitale technologieën & Technische architectuur	6	13
Identificeren van prestaties	4	4
Identificeren van prestaties & Technische architectuur	5	10

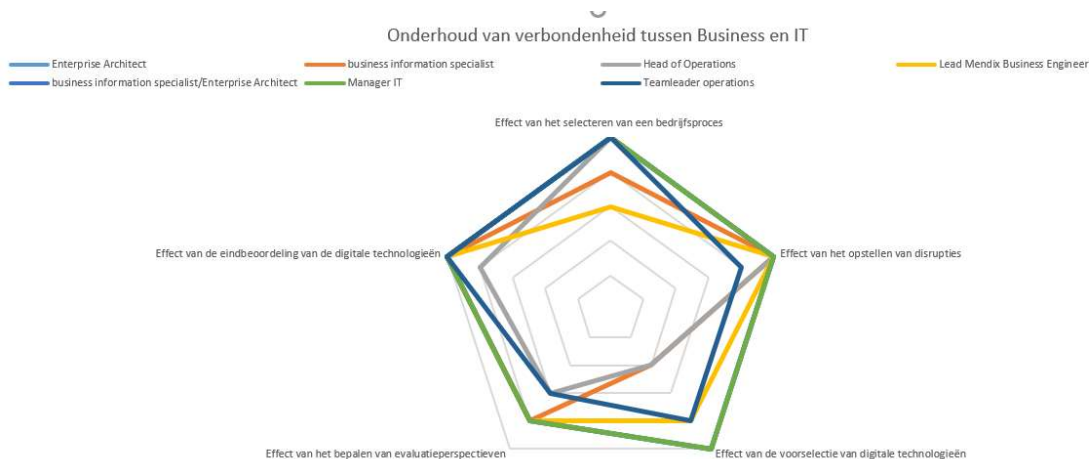
De tekstfragmenten die zijn opgenomen in de bijlage zijn voorzien van een argument, om aan te geven waarom dit tekstfragment een bijdrage levert aan de betreffende topic. In tabel 39 worden de argumenten van de topics van de dimensie “eindbeoordeling digitale technologieën” weergegeven als bevindingen van de topic en wordt aangegeven wat de frequentie is van een bepaalde bevinding. Hiermee kan de gewichtigheid van een bevinding worden bepaald. De bevinding die het vaakst voorkomt binnen een topic is blauw gemarkeerd.

Tabel 39: Bevindingen eindbeoordeling digitale technologieën

Topic	Bevindingen	Aantal keer
Beoordeling digitale technologieën	In eerste instantie kijk je of iets hergebruikt kan worden, dit is namelijk goedkoop en de kennis is in huis.	1
	Een checklist voor het beoordelen van een digitale transformatie die vormt vanuit het overleg tussen de business, superuser en de managers.	7
	De digitale technologie wordt beoordeeld op basis van geld.	2
	Nadat het is geïmplementeerd kijk je of er nog nazorg wordt geleverd.	1
beoordeling digitale technologieën & ta	De digitale technologie moet de disruptie verhelpen maar ook zorgen dat de kennis van een medewerker gebruikt wordt.	2
	In de architectuurplaat ontstaat een bolletje die 1 of meer functionaliteiten invult. Indien het bolletje meer functionaliteiten gebruikt wordt deze belangrijker en laat deze meer invloed zien.	6
	De business test de digitale transformatie en die geeft aan wat wel goed gaat en wat niet goed gaat, het ticketsysteem kan daarbij helpen want dat maakt het inzichtelijker voor IT.	3
	Indien iets niet meer genoeg geld oplevert zal er ook geen tijd en energie worden gestoken.	1
identificeren van prestaties	Voor implementaties vanuit Duitsland heeft de business geen invloed.	1
	Je maakt een POC, bouwt het in eerste instantie in het klein en dan laat je de medewerkers meekijken en deze laat je het testen.	2
	Bepaal van te voren wat je wil meten. En meet dit aan de hand van diverse test met de business.	1
	Deze dient vervolgens stories aan te maken of iets wel of niet werkt.	1
identificeren van prestaties en ta	De uiteindelijke verantwoordelijke voor de implementatie is de product owner.	1
	Een productowner dient een story te schrijven en iemand uit de business dient een story te testen.	5
	Naaast de bevindingen van deze story kan een medewerker vanuit de business ook aangeven wat de overige bevindingen van een bepaalde implementatie is.	5
	Het inventariseren van de story kan met behulp van ticketsysteem. Met behup van dit ticketsysteem kan de superuser zijn wensen kenbaar maken.	1
	Indien iets niet meer genoeg geld oplevert zal er ook geen tijd en energie worden gestoken. De business vind dit niet leuk en heeft een averechts effect op de verbondenheid.	3
	Voor implementaties vanuit Duitsland heeft de business geen invloed.	1

5.4. Aanvullende data

De bevindingen bestaan uit veel meningen over een zelfde begrip. Een respondent kan het antwoord anders formuleren maar toch hetzelfde bedoelen. Om meer duidelijkheid te scheppen is aan de respondenten een enquête afgegeven met daarin tien vragen die betrekking hebben op bevindingen van ieder van de dimensies. Voor iedere dimensie zijn de twee meest voorkomende bevindingen in de vorm van een stelling voorgelegd aan de respondent. De tien stellingen zijn opgenomen in bijlage 15. Deze tien stellingen hebben betrekking op het effect van een van de vijf dimensies van het verdergaand digitaal transformeren op de twee dimensies van de technische architectuur. De twee dimensies die het meest naar voren zijn gekomen hebben betrekking op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT en het onderhoud op de architectuurplaat. De stellingen zijn voorgelegd aan de respondenten met behulp van Microsoft Forms ([Microsoft Forms \(office.com\)](https://forms.office.com)). De uitkomsten van deze stelling zijn vermeld in bijlage 17. De uitkomsten van de stellingen die ingaan op de relatie tussen het verdergaand digitaal transformeren van een bedrijfsproces en het onderhoud van de verbondenheid tussen Business en IT zijn weergegeven in figuur 8. De uitkomsten van de stellingen die ingaan op de relatie tussen het verdergaand digitaal transformeren van een bedrijfsproces en het onderhoud van de architectuurplaat zijn weergegeven in figuur 10. De twee figuren laten zien welke stelling de respondenten zien als waarheid. Over het algemeen geven de respondenten aan dat ze hetzelfde over een onderwerp denken.



Figuur 8: Onderhoud van verbondenheid tussen Business en IT

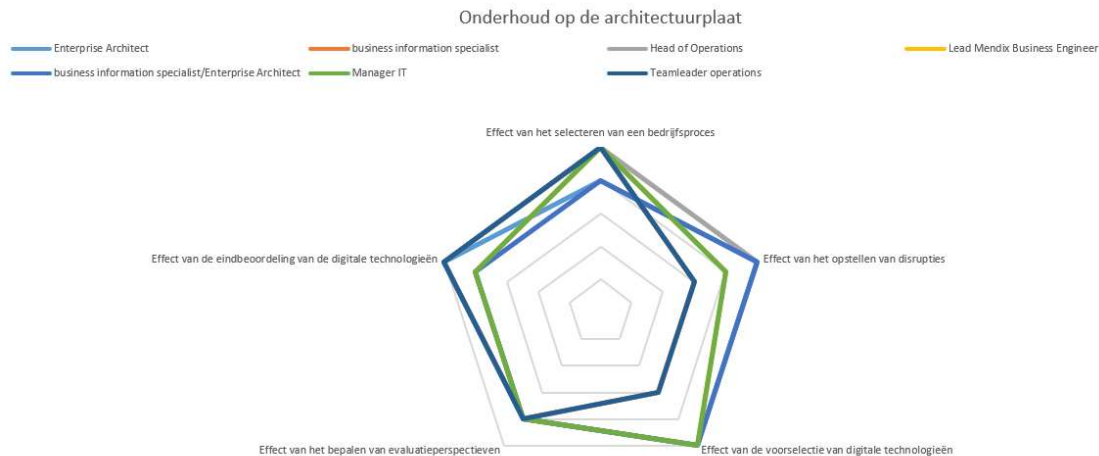
Bij het onderhoud van verbondenheid tussen business en IT zit het grootste verschil in het effect van de voorselectie van digitale technologieën. Figuur 9 visualiseert de uitkomsten van de gegeven antwoorden.

Effect van de voorselectie van digitale technologieën op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT



Figuur 9: Uitkomsten voorselectie van digitale technologie op onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT

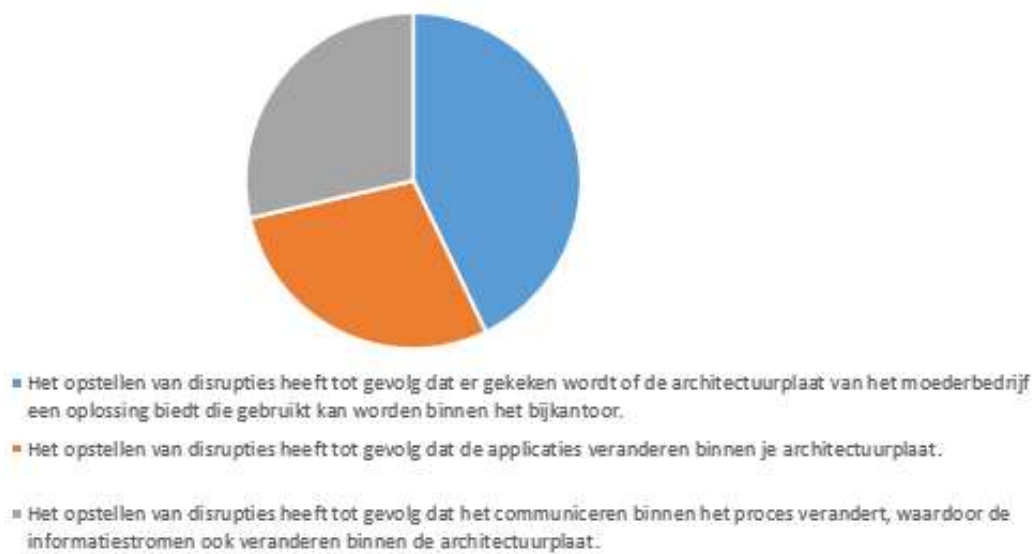
Dit verschil kan verklaard worden doordat Head of operations en de teamleader operations niet zoeken naar een leverancier. Zij weten dus niet dat standaard gekeken wordt naar drie verschillende leveranciers. Tevens is gevraagd aan de respondenten waarom de een aangeeft dat de verdergaande digitale transformatie soms wordt beoordeeld door de business en waarom de ander aangeeft dat het altijd wordt beoordeeld door de business. Het verschil zit hem in het feit dat een bedrijfsproces altijd wordt beoordeeld door de business, maar dat niet alle acties worden beoordeeld zoals bijvoorbeeld het vervangen van een printer.



Figuur 10: Onderhoud op de architectuurplaat

Bij het onderhoud van de architectuurplaat zit het grootste verschil in het effect van opstellen van disrupties. Figuur 11 visualiseert de uitkomsten van de gegeven antwoorden.

Effect van het opstellen van disrupties op het onderhoud op de architectuurplaat



Figuur 11: Uitkomsten opstellen van disrupties op het onderhoud op de architectuurplaat

Dit verschil kan verklaard worden doordat de Enterprise Architecten en Manager IT direct inzicht hebben in de architectuurplaat van het moederbedrijf. De overige functies hebben hier niet direct inzicht in en geven aan dat alleen de informatiestromen of de applicaties veranderen. Bij navraag bedoelen deze hetzelfde, want bij het toevoegen van een applicatie verandert een informatiestroom binnen de architectuurplaat.

5.5. Resultaten per hypothese

Binnen deze paragraaf worden de resultaten per hypothese beschreven. In hoofdstuk 3 zijn vijf hypothesen opgesteld, welke aangeven of een van de vijf onafhankelijke variabelen invloed heeft op de afhankelijke variabele. De bevindingen in paragraaf 5.3 zijn gebruikt om stellingen op te stellen. Deze stellingen zijn afgegeven aan de respondenten van dit onderzoek. Deze stellingen zijn beantwoordt door de respondenten en binnen deze paragraaf worden de resultaten van deze stellingen getoond. Deze resultaten geven inzichten in de tweede centrale vraag:

“Welke inzichten in het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM kunnen worden verkregen na het onderzoeken van de relevant bevonden criteria binnen de casus-organisatie?”

5.5.1. Resultaten selectie van een bedrijfsproces

Hypothese 1: *Het selecteren van een bedrijfsproces heeft invloed op het onderhoud van de technische architectuur.*

Dit onderzoek toont aan dat het selecteren van een bedrijfsproces invloed heeft op het onderhoud van de technische architectuur. De respondenten geven aan dat de business voldoende wordt betrokken bij IT om te komen tot de bedrijfsactiviteiten van het bedrijfsproces. Tabel 40 laat zien dat vijf van de respondenten aangeven dat de business betrokken wordt bij zowel het bedrijfsproces als de bedrijfsactiviteiten. Twee van de respondenten geven aan dat de business alleen betrokken wordt bij de selectie van het bedrijfsproces of de bedrijfsactiviteiten. Dit verschil komt doordat de Mendix Business Engineer alleen wordt betrokken bij de activiteiten en de Business Information Specialist zich alleen met het proces bezig houdt en niet de activiteiten.

Tabel 40: Uitkomsten selecteren bedrijfsproces op onderhoud verbondenheid tussen business en IT

Effect van het selecteren van een bedrijfsproces op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT.	Aantal
De business wordt voldoende betrokken bij IT om te komen tot het selecteren van zowel het bedrijfsproces als de bedrijfsactiviteiten.	5
De business wordt voldoende betrokken bij IT om te komen tot het selecteren van alleen een bedrijfsproces.	1
De business wordt voldoende betrokken bij IT om te komen tot het selecteren van alleen de bedrijfsactiviteiten.	1

Vijf respondenten geven aan dat de stakeholders en een back-up stakeholder van het proces moeten worden opgenomen in de architectuurplaat omdat dan de juiste informatie over een proces op te halen. Twee van de respondenten geven aan dat een back-up niet nodig is, bij navraag geven ze aan dat dit komt vanwege de omvang van het bedrijf (tabel 41).

Tabel 41: Uitkomsten selecteren onderhoud op de architectuurplaat

Effect van het selecteren van een bedrijfsproces op het onderhoud op de architectuurplaat	Aantal
De stakeholders van het proces dienen te worden opgenomen in de architectuurplaat. Tevens dient een back-up in deze architectuurplaat te worden opgenomen. Vervolgens moet dit worden gevalideerd door de business.	5
Alleen de stakeholders van het proces dienen te worden opgenomen in de architectuurplaat. Een back-up is niet nodig. Vervolgens moet dit worden gevalideerd door de business.	2

5.5.2. Resultaten opstellen van disrupties

Hypothese 2: Het opstellen van disrupties in een proces heeft invloed op het onderhoud van de technische architectuur.

Dit onderzoek toont aan dat het opstellen van disrupties invloed heeft op het onderhoud van de technische architectuur. Zes van de respondenten geven aan dat het opstellen van disrupties besproken wordt in gezamenlijk overleg met de business. Indien beoordeeld is dat een disruptie mag worden ingediend, wordt dit geregistreerd in een ticketsysteem. Hierdoor weet de afdeling IT wat de behoeftes en wensen zijn van de business. De teamleader van Operations geeft aan dat dit te weinig gebeurt, maar dat dit wel noodzakelijk is (tabel 42).

Tabel 42: Uitkomsten opstellen van disrupties op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT

Effect van het opstellen van disrupties op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT	Aantal
Het opstellen van disrupties wordt in eerste instantie besproken in gezamenlijk overleg met de business. Indien beoordeeld is dat een disruptie mag worden ingediend wordt dit geregistreerd in een ticketsysteem. Hierdoor weet IT de behoeftes en wensen van de business.	6
Het opstellen van disrupties wordt niet besproken in gezamenlijk overleg met de business. De disrupties worden rechtstreeks geregistreerd in het ticketsysteem. Hierdoor weet IT de behoeftes en wensen van de business.	1

Het opstellen van een disruptie heeft invloed op het onderhoud van de architectuurplaat. De respondenten geven diverse antwoorden voor de invloed van het opstellen van disrupties. Dit komt doordat bepaalde respondenten andere inzichten hebben dan andere respondenten zoals vermeld in paragraaf 5.4.

Tabel 43: Uitkomsten disrupties op het onderhoud op de architectuurplaat

Effect van het opstellen van disrupties op het onderhoud op de architectuurplaat	Aantal
Het opstellen van disrupties heeft tot gevolg dat er gekeken wordt of de architectuurplaat van het moederbedrijf een oplossing biedt die gebruikt kan worden binnen het bijkantoor.	3
Het opstellen van disrupties heeft tot gevolg dat de applicaties veranderen binnen je architectuurplaat.	2
Het opstellen van disrupties heeft tot gevolg dat het communiceren binnen het proces verandert, waardoor de informatiestromen ook veranderen binnen de architectuurplaat.	2

5.5.3. Resultaten voorselectie van digitale technologieën

Hypothese 3: De voorselectie van digitale technologieën heeft invloed op het onderhoud van de technische architectuur.

Dit onderzoek toont aan dat sommige respondenten aangeven dat de voorselectie van digitale technologieën invloed heeft op het onderhoud van de technische architectuur. Dit kan verklaard worden doordat Head of operations en/of de teamleader operations een ander perspectief hebben dan de andere respondenten zoals vermeld in paragraaf 5.4.

Tabel 44: Uitkomsten voorselectie van digitale technologieën op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT

Effect van de voorselectie van digitale technologieën op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT	Aantal
Indien het moederbedrijf geen oplossing biedt, wordt gekeken naar drie leveranciers die vervolgens een aanbieding doen. Deze leveranciers komen met een plan die altijd door de business wordt beoordeeld.	3
Indien het moederbedrijf geen oplossing biedt, wordt er aan een leverancier gevraagd of deze een oplossing kan bieden. Deze leverancier komt met een plan die door de business wordt beoordeeld.	2
Indien het moederbedrijf geen oplossing biedt, wordt gekeken naar drie leveranciers die vervolgens een aanbieding doen. Deze leveranciers komen met een plan die soms door de business wordt beoordeeld.	2

Zes respondenten geven aan dat de architectuurplaat verdeeld is in drie pijlers. Deze drie pijlers bestaan uit applicaties/systemen waarbij de verantwoordelijkheid ligt bij de moedermaatschappij, bijkantoor of externe applicaties. Deze plaat is opgenomen in bijlage 14. Een van de respondenten heeft deze architectuurplaat niet gezien, vandaar dat deze een andere optie gaf. Vijf van de respondenten geven aan dat een grijze kleur aan een applicatie binnen de architectuurplaat wordt aangebracht indien deze aan een wijziging onderhevig is. Een respondent wist dit niet dus gaf aan dat dit niet gebruikelijk is.

Tabel 45: Voorselectie van digitale technologieën op het onderhoud van de architectuurplaat

Effect van de voorselectie van digitale technologieën op het onderhoud van de architectuurplaat	Aantal
De applicatieplaat van de architectuurplaat bestaat uit een drietal pijlers: moedermaatschappij, bijkantoor en extern. Indien een applicatie in ontwikkeling is krijgt deze de kleur grijs om aan te geven dat iets gaat wijzigen.	5
De applicatieplaat van de architectuurplaat bestaat uit een drietal pijlers: moedermaatschappij, bijkantoor en extern. Er is geen aanduiding waarbij iemand kan zien dat een applicatie in ontwikkeling is.	1
Er is geen onderscheid tussen applicaties vanuit het moederbedrijf, bijkantoor of externe. Indien een applicatie in ontwikkeling is krijgt deze de kleur grijs om aan te geven dat iets gaat wijzigen.	1

5.5.4. Resultaten evaluatieperspectieven

Hypothese 4: Het bepalen van de evaluatieperspectieven heeft invloed op het onderhoud van de technische architectuur.

Dit onderzoek toont aan de voorselectie van digitale technologieën invloed heeft op het onderhoud van de technische architectuur. Vijf van de respondenten geven aan dat de TO-BE situatie wordt aangepast indien de procesperspectieven, doelen en (financiële) risico's zijn bepaald door de business, IT maar ook de stafafdelingen van de organisatie. Twee respondenten geven aan dat dit gedaan wordt door alleen de business en IT. Deze respondenten zijn werkzaam bij de business en niet bij IT.

Tabel 46: Bepalen van evaluatieperspectieven op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT

Effect van het bepalen van evaluatieperspectieven op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT	Aantal
De TO-BE situatie van het bedrijfsproces wordt aangepast indien de procesperspectieven, doelen en (financiële) risico's zijn bepaald door de business, IT maar ook de stafafdelingen van de organisatie.	5
De TO-BE situatie van het bedrijfsproces wordt aangepast indien de procesperspectieven, doelen en (financiële) risico's zijn bepaald door de business en IT.	2

Iedere respondent geeft aan dat de TO-BE situatie wordt aangepast in de architectuurplaat. Het eigenaarschap van een applicatie, van het proces en van de data moet hierin worden vastgelegd, zodat de verantwoordelijkheid kan worden toegewezen.

Tabel 47: Bepalen van evaluatieperspectieven op het onderhoud van de architectuurplaat

Effect van het bepalen van evaluatieperspectieven op het onderhoud van de architectuurplaat	Aantal
De TO-BE situatie wordt aangepast in de architectuurplaat. Het eigenaarschap van een applicatie, proces en van de data moet worden vastgelegd.	7

5.5.5. Resultaten eindbeoordeling van digitale technologieën

Hypothese 5: De eindbeoordeling van digitale technologieën heeft invloed op het onderhoud van de technische architectuur.

Dit onderzoek toont aan de eindbeoordeling van digitale technologieën invloed heeft op het onderhoud van de technische architectuur. Zes respondenten geven aan dat de eigenaar van een proces de wensen en behoefte van de business verzameld. De eigenaar overlegt deze met managers en beschrijven deze vervolgens in een story. Deze story wordt behandeld door de afdeling IT en vervolgens getest op de functionaliteit door een gebruiker uit de business. Een respondent geeft aan dat de eigenaar uit eigen inzicht de wensen en behoefte beschrijft.

Tabel 48: Eindbeoordeling van de digitale technologieën op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT

Effect van de eindbeoordeling van de digitale technologieën op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT.	Aantal
De eigenaar van een proces verzamelt de wensen en behoefte van de business die met het proces werkt. Deze worden overlegd met de managers en vervolgens beschreven in een story. Deze story wordt behandeld door de afdeling IT en vervolgens getest op functionaliteit door een gebruiker.	6
De eigenaar van een proces verzamelt de wensen en behoefte van de business die met het proces werkt. Deze worden overlegd met de managers en vervolgens beschreven in een story. Deze story wordt behandeld door de afdeling IT en vervolgens getest op functionaliteit door een gebruiker.	1

Iedere respondent geeft aan dat een nieuw element in de architectuurplaat ontstaat indien een digitale technologie is goedgekeurd. Vier respondenten geven aan dat indien een functionaliteit belangrijker wordt, deze ook meer invloed laat zien. Drie geven aan dat een functionaliteit geen invloed laat zien. Dit komt doordat de business niet wist dat een functionaliteit meer invloed kan laten zien. Indien een applicatie niet meer in ontwikkeling is, wordt deze niet meer gekenmerkt als in ontwikkeling.

Tabel 49: Eindbeoordeling van de digitale technologieën op het onderhoud van de architectuurplaat

Effect van de eindbeoordeling van de digitale technologieën op het onderhoud van de architectuurplaat	Aantal
In de architectuurplaat ontstaat een nieuw element, die een applicatie voorstelt, wanneer de eindbeoordeling van een digitale technologie is goedgekeurd. Indien het element meer functionaliteiten heeft wordt deze belangrijker en laat deze meer invloed zien. De applicatie die niet meer in ontwikkeling is, wordt niet meer gekenmerkt als in ontwikkeling.	4
In de architectuurplaat ontstaat een nieuw element, die een applicatie voorstelt, wanneer de eindbeoordeling van een digitale technologie is goedgekeurd. De applicatie die niet meer in ontwikkeling is, wordt niet meer gekenmerkt als in ontwikkeling.	3

6. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden na bediscussie van het onderzoek, de interpretatie van de resultaten en de conclusie van het onderzoek gegeven. Tot slot zijn aanbevelingen voor de praktijk en aanbevelingen voor verder onderzoek beschreven.

6.1. Interpretatie van de resultaten

In hoofdstuk 5 zijn de resultaten van dit onderzoek weergegeven. In paragraaf 4.2.1 is aangegeven wat de verwachting per hypothese is. Binnen deze paragraaf worden de verklaringen geven over de verwachtingen binnen het onderzoek en de resultaten die gevonden zijn.

Uit de antwoorden op de semigestructureerde interviews blijkt dat een verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces effect heeft op het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM. Dit resultaat is in overeenstemming met de verwachtingen die opgesteld zijn in hoofdstuk 3 en hoofdstuk 4. Bij het verdergaand digitaal transformeren van een bedrijfsproces dienen de actoren, bedrijfsprocessen en een de architectuurplaat voor handen te liggen. Indien een proces niet in detail is beschreven is het mogelijk dat een verkeerde keuze wordt gemaakt waardoor mogelijk een verkeerde applicatie wordt aangeschaft. Bij het inventariseren moet goed gekeken worden en gevalideerd worden dat de juiste informatie voorhanden ligt.

De resultaten geven aan dat een verschil is tussen disrupties waarbij het beheer bij het bijkantoor ligt of waarbij het beheer bij de moedermaatschappij ligt. De stakeholders die geïnterviewd zijn geven aan dat de business meer betrokken wordt bij de disrupties die in het beheer van het bijkantoor zijn. Dit duidt op een verschil tussen de verwachting van de tweede hypothese en de resultaten die gevonden zijn.

De voorselectie van het verdergaand digitaliseren van een bedrijfsproces wordt gesplitst naar een drietal aanbieders indien een externe partij iets kan betekenen. Indien in de eerste fase een verkeerde inventarisatie is gedaan, kan het mogelijk zijn dat een verkeerd pakket wordt gekozen. Dit kan effect hebben dat een verkeerde applicatie wordt aangeschaft en dat het proces voor het verdergaand digitaliseren nogmaals wordt uitgevoerd.

6.2. Conclusie

Het verdergaand digitaliseren van een bedrijfsproces zorgt er voor dat de technische architectuur onderhouden moet worden, zodat de verbondenheid tussen de business en IT verbetert en bekend is welke applicaties en systemen gebruikt worden binnen een bedrijfsproces. Om een bijdrage te leveren aan de huidige kennis van EAM is de volgende doelstelling opgesteld:

Het doel van dit onderzoek is inzicht bieden in het effect van verdergaand digitale transformatie van een bedrijfsproces op eisen aan het onderhoud op de technische architectuur als onderdeel van Enterprise Architecture Management.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat ieder van de dimensies van een verdergaand digitale transformatie van een bedrijfsproces effect heeft op het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van Enterprise Architecture Management. Er dient onderhoud te worden uitgevoerd voor de verbondenheid tussen business en IT en de architectuurplaat. De bevindingen van de geanalyseerde interviews zijn beschreven per topic. De bevindingen per topic zijn verstuurd in de vorm van een enquête naar de respondenten. Deze respondenten hebben antwoord gegeven op de

enquête en de antwoorden die gegeven zijn komen overeen. De volgende inzichten per dimensie na bestuderen van de enquête zijn hieronder weergegeven.

- Vijf van de respondenten geeft aan dat de business voldoende moet worden betrokken bij IT om te komen tot het selecteren van zowel het bedrijfsproces als de bedrijfsactiviteiten. Volgens vijf van de respondenten dienen de stakeholders van het bedrijfsproces te worden opgenomen in de architectuurplaat en dient een back-up te worden opgesteld.
- Zes van de respondenten geeft aan dat het opstellen van disrupties besproken wordt in gezamenlijk overleg met de business. Indien beoordeeld is dat een disruptie mag worden ingediend wordt dit geregistreerd in een ticketsysteem. Hierdoor weet IT de behoeftes en wensen van de business. De respondenten gaven verschillende verklaringen voor het effect van opstellen van disrupties op de architectuurplaat, de belangrijkste is dat gekeken wordt naar oplossingen die mogelijk in de architectuurplaat van het moederbedrijf staan.
- Indien het moederbedrijf geen oplossing biedt wordt gekeken naar drie leveranciers die een aanbidding doen volgens vijf van de respondenten. Deze aanbidding wordt beoordeeld door de business. De applicatie die wordt aangeschaft of vervangen is opgenomen in de architectuurplaat en deze is verdeeld naar drie pijlers, namelijk moedermaatschappij, bijkantoor en extern. Indien een applicatie in ontwikkeling is krijgt deze een markering zodat aan wordt gegeven dat de applicatie in ontwikkeling is volgens zes van de respondenten.
- Volgens vijf van de respondenten indien de procesperspectieven, doelen en (financiële) risico's bepaald zijn door de business, IT maar ook de stafafdelingen. Volgens alle respondenten dient de eigenaarschap van een applicatie, proces en van de data vastgelegd te worden in de architectuur.
- Zes van de respondenten geven aan dat de eigenaar van een proces de wensen en behoeftes van de business verzameld. Deze worden overlegd met de managers en vervolgens beschreven in een story. Deze story wordt behandeld door de afdeling IT en vervolgens getest op functionaliteit door een gebruiker. In de architectuurplaat ontstaat een nieuw element die een applicatie voorstelt wanneer de eindebeoordeling van een digitale technologie is goedgekeurd. De applicatie die niet meer in ontwikkeling is, wordt niet meer gekenmerkt als in ontwikkeling.

6.3. Validiteit en betrouwbaarheid

De methodologische verantwoording voor het onderzoek van de invloed van een verdergaande digitale transformatie op de technische architectuur wordt hieronder beschreven.

6.3.1. Constructvaliditeit

De modellen die gebruikt worden voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag zijn gevonden met behulp van de literatuurstudie die beschreven is in hoofdstuk 2. De modellen zijn geoperationaliseerd om tot meetbare items te komen. Deze meetbare items zijn vervolgens beschreven in de vorm van vragen en deze vragen zijn gesteld aan diverse respondenten van de casus-organisatie. De modellen en vraagstellingen zijn voorgelegd aan een tweetal experts om te valideren dat de juiste constructen worden gemeten. Door de omvang en tijd van het onderzoek is het bij een tweetal experts gebleven. Vanwege het feit dat er maar twee experts gevalideerd hebben kan worden gezegd dat deels voldaan is aan de constructvaliditeit.

6.3.2. Interne validiteit

In paragraaf 3.1.2 is aangegeven dat getracht wordt om triangulatie toe te passen. Binnen de casus-organisatie is een gevisualiseerde architectuurplaat. Deze is bekeken en hetgeen wat uit de bevindingen naar voren kwam is gevalideerd aan de hand van de architectuurplaat. De

kernbegrippen zijn geoperationaliseerd naar interviewvragen en deze interviewvragen zijn gevalideerd door een tweetal experts om te zorgen dat er een causale relatie is. Op basis hiervan kan worden gezegd dat voldaan is aan de interne validiteit.

6.3.3. Externe validiteit

Het onderzoek is uitgevoerd binnen een organisatie. Hier is een stakeholdersanalyse uitgevoerd en deze stakeholdersanalyse is besproken met een tweetal medewerkers van de casus-organisatie. Deze hebben een rangschikking van belang gegeven en op basis hiervan zijn de medewerkers gekozen om te interviewen. Binnen dit onderzoek zijn alleen de stakeholders geïnterviewd die binnen de casus-organisatie werken. Er is niet gekeken of een soortgelijke organisatie ook dezelfde soort stakeholders heeft, die dezelfde soort informatie leveren over deze onderwerpen. Op basis hiervan kan worden gezegd dat deels is voldaan aan de externe validiteit.

6.3.4. Indruksvaliditeit

De onderwerpen die genoemd zijn binnen het onderzoek kunnen onduidelijk zijn voor de respondenten. Vanwege deze reden is aan iedere respondent een presentatie gegeven die ingaat op het onderzoek en de bijbehorende begrippen. De presentatie duurde circa 10 minuten en werd voor een interview gehouden. Hierdoor is gezorgd dat de respondenten weten welke informatie nodig is binnen het onderzoek. De presentatie is opgenomen in bijlage 3. Hier is voldaan aan de indruksvaliditeit.

6.3.5. Objectiviteit

De interviews zijn afgenomen door de onderzoeker zelf. Tevens werkt de onderzoeker bij de organisatie, waardoor de objectiviteit van het onderzoek matig is. De resultaten zijn besproken met een expert op het gebied van Enterprise Architectuur. De Enterprise Architect heeft een aantal opmerkingen gegeven die verwerkt zijn in de resultaten. Hierdoor zijn de resultaten door een expert gevalideerd en is de objectiviteit van de scriptie goed. De bevindingen van het onderzoek zijn in de vorm van een enquête teruggegeven aan de respondenten. Deze zijn beantwoord om de resultaten sterker te maken. Hierdoor kan worden gezegd dat voldaan is aan de objectiviteit.

6.3.6. Dataselectiviteit

Vanwege de duur van het onderzoek zijn enkel de belangrijkste stakeholders geïnterviewd. Met behulp van de stakeholdersanalyse van Mitchell et al. (1997) zijn de stakeholders in groepen geclassificeerd. Binnen iedere groep is tenminste een respondent geïnterviewd. Binnen dit onderzoek zijn alleen respondenten gekozen van het bijkantoor en niet van het moederbedrijf. Hierdoor kan worden gezegd dat de dataselectiviteit redelijk is. Een respondent van het moederbedrijf zou achteraf wel een belangrijke toevoeging zijn geweest.

6.3.7. Controleerbaarheid

Aan ieder van de respondenten is gevraagd of het interview mag worden opgenomen en of ze willen worden geanonimiseerd. Ieder van de respondenten gaf aan dat het geen probleem is om het interview op mag worden genomen en geen van de respondenten wil worden geanonimiseerd. Binnen het onderzoek is gerefereerd naar de architectuurplaat binnen de casus-organisatie. Deze is geraadpleegd om te valideren of hetgeen de respondent heeft aangegeven klopt. Hierdoor is voldaan aan de controleerbaarheid.

6.3.8. Beperkingen van het onderzoek

De lezer moet rekening houden dat deze casestudie gebaseerd is op een bijkantoor. Andere bijkantoren en het moederbedrijf zijn niet onderzocht binnen deze casestudie. Tevens gaat de casestudie niet in op alle onderhoud van de Enterprise Architectuur maar alleen op het onderhoud van de technische architectuur.

6.4. Aanbevelingen

De resultaten zijn bekend en beschreven in zowel de resultaten als de conclusie. Binnen deze paragraaf wordt teruggekoppeld naar de derde centrale vraag. Deze centrale vraag wordt beantwoordt door aanbevelingen aan de praktijk en aanbevelingen voor verder onderzoek:

Wat leert ons de vergelijking van de analyseresultaten vanuit de onderzochte casus-organisatie met het oog op het doen van aanbevelingen voor het effect van verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces op eisen aan het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM?

6.4.1. Aanbevelingen voor de praktijk

Binnen HDI is een begin gemaakt met het registreren van disrupties in het systeem met behulp van JIRA. JIRA wordt gezien als een applicatie waarmee de business en IT goed met elkaar zouden kunnen samenwerken. Bij het verdergaand digitaliseren is het handig om deze applicatie ook te gebruiken. De stakeholders dienen opgenomen te worden in de architectuurplaat en er dient een data verantwoordelijke en een proces verantwoordelijk voor ieder proces geregistreerd te worden. Een proces verantwoordelijk weet wat er in het proces gaande is en naar welke richting de organisatie op zou moeten en een data verantwoordelijk weet welke data gebruikt wordt, waar de informatiestromen zijn binnen de organisatie en wie deze informatie gebruikt.

6.4.2. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Een vervolgonderzoek zou kunnen zijn of een verdergaande digitale transformatie bij een organisatie die niet afhankelijk is van een moedermaatschappij ook deze uitkomsten biedt. Tevens zou een vervolgonderzoek kunnen zijn of het verdergaand digitaliseren van een bedrijfsproces van de moedermaatschappij ook effect heeft op de technische architectuur en of dit op eenzelfde manier moet worden aangepast. Tot slot zou een onderzoek gedaan kunnen worden naar het effect van een verdergaande digitale transformatie binnen een bijkantoor op de technische architectuur van een moedermaatschappij.

7. Reflectie

Het onderzoek die uitgevoerd is, is als interessant en intensief ervaren. De doelstelling, de centrale vragen en de deelvragen zijn een aantal keer aangepast. Door het aanpassen van de vragen is de literatuurstudie ook aangepast waardoor de criteria waarna gezocht wordt om antwoord te krijgen op de doelstelling ook concreter is. In de eerste week is aangegeven dat dit iteratief proces vaak voorkomt bij het onderzoeken van een fenomeen. Tevens is het schrijven van een scriptie spannend omdat verwacht wordt dat op het moment de onderzoeker een scriptie op academische niveau kan schrijven. Naast het academisch niveau is het spannend vanwege de afgebakende tijd waarbinnen het onderzoek moest worden uitgevoerd, naast werk en het feit dat de onderzoeker vader is geworden van een tweeling is dit passen en meten met de beschikbare tijd.

Wat mist in het onderzoek is de relatie van de technische architectuur van Nederland met die van de moedermaatschappij in Duitsland, de ondervraagden geven aan dat de business minder betrokken wordt bij het verdergaand digitaliseren wanneer dit initiatief vanuit Duitsland komt. Vanwege de tijd is dit helaas niet aan bod gekomen. Binnen Nederland wordt de business wel goed meegenomen in de beslissingen omtrent het verdergaand digitaliseren van een proces. Indien een aantal Enterprise Architecten vanuit Duitsland worden geïnterviewd hoe deze de business betrekken bij deze initiatieven, zouden er misschien andere of meerdere resultaten naar voren komen. Tevens zou het interessant zijn geweest om een andere bijkantoor te interviewen, Nederland is namelijk een van de grootste bijkantoor van HDI-Global SE.

De technische architectuur is in dit onderzoek naar drie topics gesplitst. Een van deze topics is de architectuurplaat. Schematisch is in dit onderzoek de applicatieplaat opgenomen en is in het interview uitgelegd wat voor soort effect het heeft op een plaat. Het onderzoek had nog geconcretiseerd kunnen worden naar een van de architectuurlagen en mogelijk de relatie met de andere architectuurlagen van HDI.

Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan het onderhoud van de technische architectuur indien een verdergaande digitalisatie heeft plaats gevonden. De stakeholders die zijn geïnterviewd geven aan dat binnen de technische architectuur onderhoud dient te worden uitgevoerd. Het onderzoek geeft aan hoe de stakeholders van HDI-Global SE, the Netherlands de aspecten van het onderhoud van een technische architectuur vinden. Vanuit het literatuur onderzoek zijn de kernbegrippen geoperationaliseerd en zijn vijf causale relaties getoetst. Op grond van dit onderzoek zijn deze hypothesen aanvaard. Indien een verdergaande digitale transformatie uitgevoerd is, zal onderhoud moeten worden uitgevoerd anders wordt voor een volgende digitale transformatie de verkeerde medewerkers gekozen waardoor uiteindelijke verkeerde beslissingen worden genomen.

Het onderzoek is een hele leerzame en leuke ervaring geweest. Naast de inhoudelijke inzichten omtrent Enterprise Architectuur is het plannen van interviews en het voorbereiden van interviews ook een leerzame periode geweest. Vooral het feit dat bepaalde begripsvorming bij diverse stakeholders onbekend was en met behulp van een presentatie deze begrippen duidelijk werden konden de interviews goed werden afgenomen.

Referenties

- Ahlemann, F., Stettiner, E., Messerschmidt, M., & Legner, C. (2012). *Strategic enterprise architecture management: challenges, best practices and future developments* (Vol. 1). -: Springer Science & Business Media.
- Aier, S. (2012). The role of organizational culture for grounding, management, guidance and effectiveness of enterprise architecture principles. *Information Systems and e-Business Management*, 43 - 70.
- Aier, S., Gleichauf, B., & Winter, R. (2011). Understanding enterprise architecture management design - an empirical analysis. *Proceedings of the 10th International Conference on Wirtschaftsinformatik*, 645 - 654.
- Bernard, S. A. (2012). *An introduction to enterprise architecture* (Vol. 2). Bloomington: AuthorHouse.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: information technology and business processes redesign. *Sloan Management Review*, 31, 9 - 46.
- Denner, M. S., Püschel, L. C., & Röglinger, M. (2018). How to exploit the digitalization potential of business processes. *Business & Information Systems Engineering*, 331 - 349.
- Doorewaard, H., Kil, A., & Ven, A. v. d. (2019). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek - Een praktische handleiding*. Den Haag: Boom.
- Gibbert, M., & Ruigrok, W. (2010). The 'what' and 'how' of case study rigor: three strategies based on published work. *Organizational Research Methods*, 710 - 737.
- Jonkers, H., Lankhorst, M., van Buuren, R., Hoppenbrouwers, S., Bonsangue, M., & Van der Torre, L. (2004). Concepts for modeling enterprise architectures. *International Journal of Cooperative Information Systems*, 257 - 287.
- Kaidalova, J., Sandkuhl, K., & Seigerroth, U. (2018). How Digital Transformation affects Enterprise Architecture Management - a case study. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5 - 18.
- Korhonen, J. J., & Halén, M. (2017). Enterprise Architecture for Digital Transformation. *IEE 19th Conference on Business Informatics*, 349 - 358.
- Korhonen, J. J., & Poutanen, J. (2013). Tripartite Approach to Enterprise Architecture. *Journal of Enterprise Architecture*, 28 - 38.
- Lapalme, J. (2011). 3 school of Enterprise Architecture. *IEEE*
<http://doi.ieeecomputersociety.org/10.1109/MITP.2011.109> (revised version).
- Leyer, M., & Hollmann, M. (2014). Introduction of electronic documents: how business process simulation can help. *Business Process Management Journal*, 950 - 970.
- Löhe, J., & Legner, C. (2012). Overcoming implementation challenges in enterprise architecture management: a design theory for architecture-driven IT Management (ADRIMA). *Information Systems and e-Business Management*, 101 - 137.
- Mayer, N., Aubert, J., Grandry, E., Feltus, C., Goettelmann, E., & Wieringa, R. (2018). An integrated conceptual model for information system security risk management supported by enterprise architecture management. *Software & Systems Modeling*, 2285 - 2312.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of management review*, 59 - 93.
- Open-Universiteit. (2018). College 2 Kwalitatief onderzoek. In. -: Jan Bats.
- Pall, G. A. (1987). *Quality Process Management*: Prentice Hall.
- Pattij, M., Kusters, R. J., & Wetering, R. v. d. (2019). From Enterprise Architecture Management to Organizational Agility: The Mediating Role of IT Capabilities. *Humanizing Technology for a Sustainable Society*, 1- 14.

- Poplawska, J., Labib, A., Reed, D. M., & Ishizaka, A. (2015). Stakeholder profile definition and salience measurement with fuzzy logic and visual analytics applied to corporate social responsibility case study. *Journal of Cleaner Production*, 103 - 115.
- Proper, H. A. (2014). Enterprise Architectur: Informed Steering of Enterprises in Motion. *International Conference on Enterprise Information Systems*, 16 - 34.
- Ross, J. W., Weil, P., & Robertson, D. (2006). *Enterprise architecture as strategy: Creating a foundation for business execution*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Saha, P. (2013). *A Systemic Perspective to Managing Complexity with Enterprise Architecture*. Singapore: National University of Singapore.
- Sandkuhl, K., Fill, H.-G., Hoppenbrouwers, S., Krogstie, J., Matthes, F., Opdahl, A., . . . Winter, R. (2018). From Expert Discipline to Common Practice: A Vision and Research Agenda for Extending the Reach of Enterprise Modeling. *Business & Information Systems Engineering*, 69 - 80.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods For Business Students* (Vol. 8). London: Pearson Education Limited.
- Schmidt, C., & Buxmann, P. (2011). Outcomes and success factors of enterprise IT architecture management: empirical insight from the international financial services industry. . *European Journal of Information Systems*, 168 - 185.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (Vol. 5). Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Weers, M. d. (2018). Zo werkt digitale transitie in de verzekeringssector.
- Wegmann, A. (2002). The Systemic Enterprise Architecture Methodology (SEAM). *Business and IT Alignment for Competitiveness*, 1 - 8.
- Winter, R., & Schelp, J. (2008). Enterprise architecture governance: the need for a business-to-IT approach. *Proceedings of the 2008ACM symposium on Applied computing*, 548 - 552.
- Yin, R. K. (2014). Case Study Research: Design and Method. *Canadian Jurnal of Program Evaluation*, 5, 1 - 5.
- Zachman, J. A. (1987). A framework for information systems architecture. *IBM Systems Journal*, 276-292.

Bijlage 1: URL's van gekozen artikelen

Nr	Titel artikel + URL
1	Overcoming implementation challenges in enterprise architecture management: a design theory for architecture-driven IT Management (ADRIMA) https://link-springer-com.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/article/10.1007%2Fs10257-012-0211-y
2	The role of organizational culture for grounding, management, guidance and effectiveness of enterprise architecture principles https://link-springer-com.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/article/10.1007%2Fs10257-012-0206-8
3	An integrated conceptual model for information system security risk management supported by enterprise architecture management https://link-springer-com.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/article/10.1007%2Fs10270-018-0661-x
4	A framework for information systems architecture https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5387671
5	A Systemic Perspective to Managing Complexity with Enterprise Architecture https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=guKWBOAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=A+Systemic+Perspective+to+Managing+Complexity+with+Enterprise+Architecture+saha&ots=fcl4VJtZ3g&sig=-0YuUoDJNL6Fe0lC5yuV1AseF1s#v=onepage&q=A%20Systemic%20Perspective%20to%20Managing%20Complexity%20with%20Enterprise%20Architecture%20saha&f=false
6	An integrated conceptual model for information system security risk management supported by enterprise architecture management https://link-springer-com.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/article/10.1007/s10270-018-0661-x
7	From Enterprise Architecture Management to Organizational Agility: The Mediating Role of IT Capabilities https://www.researchgate.net/profile/Rogier_Van_De_Wetering/publication/333613808_From_Enterprise_Architecture_Management_to_Organizational_Agility_The_Mediating_Role_of_IT_Capabilities/links/5cf6c210299bf1fb185970b3/From-Enterprise-Architecture-Management-to-Organizational-Agility-The-Mediating-Role-of-IT-Capabilities.pdf
8	Outcomes and success factors of enterprise IT architecture management: Empirical insight from the international financial services industry https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/ejis.2010.68?casa_token=7LxhM-wLfXcAAAAA%3ADXxajXkFEpvn69TlaYXRniwYHUGf6zx6jdd8VS32-8T_oF8C0tB58YyESYcdSQaDzo0fBEvLoWeW9CQ
9	Enterprise architecture governance: the need for a business-to-IT approach. https://dl-acm-org.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/doi/10.1145/1363686.1363820
10	Business Capability Maps: Current Practices and Use Cases for Enterprise Architecture Management https://aisel.aisnet.org/hicss-51/os/enterprise_architecture/2/
11	From Expert Discipline to Common Practice: A vision and Research Agenda for Extending the Reach of Enterprise Modeling https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-017-0516-y
12	Construction and evaluation of a meta-model for enterprise architecture design principles https://www.alexandria.unisg.ch/213402/
13	The new industrial engineering: information technology and business process redesign https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48613/newindustrialeng00dave.pdf

1	
4	Kijk op bedrijfsprocessen https://docplayer.nl/6816490-Kijk-op-bedrijfsprocessen.html
1	
5	How to exploit the digitalization potential of business Processes https://link-springer-com.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/article/10.1007/s12599-017-0509-x
1	
6	Introduction of electronic documents: how business process simulation can help https://www-emerald-com.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-05-2013-0062/full/html
1	
7	Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects https://journals-sagepub-com.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/doi/full/10.1177/0007650318816522
1	
8	How digital Transformation affects Enterprise Architecture Management - a case study https://www-sciencedirect-com.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/science/article/pii/S0959652614011676?via%3Dihub
1	
9	Toward A theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining The Principle of Who and What Really Counts https://www-jstor-org.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/stable/259247?pq-origsite=summon&seq=1#metadata_info_tab_contents
2	
0	Enterprise Architecture for Digital Transformation https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8010739
2	
1	Enterprise Architecture: Informed Steering of Enterprises in Motion https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-09492-2_2
2	
2	Tripartite Approach to Enterprise Architecture https://eapad.dk/wp-content/uploads/2014/11/2012-4.pdf#page=28

Bijlage 2: Gespecificeerd literatuuronderzoek

Gevonden resultaten deelvraag 1

In figuur 4 staat vermeld met welke selecties gezocht is naar de artikelen voor deelvraag 1. In tabel 11 staan de artikelen vermeld die zijn gevonden.

Tabel 11: Gevonden artikelen voor deelvraag 1.1

Vraagnummer	Zoekterm	datum	Gezocht in	Discipline	Publicatie vanaf	Beperkt tot	Komt voor	Gevonden artikelen
D1.1.1	EAM	9-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Alle	-	-	overall	30.812
	EAM	9-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	-	overall	1.061
	EAM	9-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	Peer reviewed	overall	949
	EAM	9-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	2010 Peer reviewed	overall	559
	EAM	9-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	2010 Peer reviewed	titel	11
Vraagnummer	Zoekterm	datum	Gezocht in	Discipline	Publicatie van	Beperkt tot	Komt voor	Gevonden artikelen
D1.1.2	Frameworks and "EAM"	9-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Alle	-	-	overall	54.957
	Frameworks and "EAM"	9-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	-	overall	13.134
	Frameworks and "EAM"	9-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	Peer reviewed	overall	9.606
	Frameworks and "EAM"	9-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	2010 Peer reviewed	overall	6.205
	Frameworks and "EAM"	9-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	2010 Peer reviewed	Termen onder	9
Vraagnummer	Zoekterm	datum	Gezocht in	Discipline	Publicatie van	Beperkt tot	Komt voor	Gevonden artikelen
D1.1.3	Models and Enterprise architecture management	14-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Alle	-	-	overall	80.093
	Models and Enterprise architecture management	14-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	-	overall	18.515
	Models and Enterprise architecture management	14-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	Peer reviewed	overall	12.117
	Models and Enterprise architecture management	14-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	2010 Peer reviewed	overall	7.541
	Models and Enterprise architecture management	14-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	2010 Peer reviewed	Termen onder	3
Vraagnummer	Zoekterm	datum	Gezocht in	Discipline	Publicatie van	Beperkt tot	Komt voor	Gevonden artikelen
D1.1.4	Design Principles and Enterprise architecture management	14-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Alle	-	-	overall	34.559
	Design Principles and Enterprise architecture management	14-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	-	overall	6.959
	Design Principles and Enterprise architecture management	14-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	Peer reviewed	overall	5.859
	Design Principles and Enterprise architecture management	14-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	2010 Peer reviewed	overall	3.626
	Design Principles and Enterprise architecture management	14-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	2010 Peer reviewed	Termen onder	1

De artikelen die gevonden zijn bij D1.1.2, D1.1.3 en D1.1.4 zijn ook gevonden bij D1.1.1. De elf artikelen die zijn gevonden staan vermeld in tabel 12. Voor het onderzoek is per artikel aangegeven hoe vaak een artikel geciteerd is. Binnen dit onderzoek worden artikelen gekozen die minimaal één keer geciteerd zijn.

Tabel 12: Artikelen deelvraag 1.1

Nummer	Artikel	Naam	citaties	Jaartal
1	Overcoming impleme...ent (ADIRIMA)	Jan Löhe & Christine Legner	10	2013
2	An integrated conc...e management	Nicolas Mayer, Jocelyn Aubert, Eric Grandry, Christophe Feltus, Elio Goettelmann & Roel Wieringa	26	2018
3	Polyglot Persisten... Management	Juris Rats	0	2018
4	Application of Dat...e Management	Shi Song, Ji Yaling	0	2017
5	Enterprise Archite...nt Framework	Bojinov Bojidar Violinov	0	2016
6	The benefits of EA...y Case Study	Sam Searle	0	2018
7	The role of organi...e principles	Stephan Aier	59	2012
8	A Business Process...Architecture	Jonas Montilva Judith Barrios Isabel Besembel william Montilva	0	2014
9	A system architect...institutions	Catalin Maican en Radu Lixandrou	1	2016
10	ARCHITECTURE OF TH... DEVELOPMENT	Viktoriia Anatolievna Kharchenko	0	2015
11	The Semantic Web. ... New Domains	Fabien Gandon, Marta Sabou, Harald Sack Claudia d'Amato, Philippe Cudré-Mauroux en Antoine Zimmermann	0	2015

De artikelen die niet geciteerd zijn, worden niet in dit onderzoek meegenomen. Tevens valt artikel 9 af, dit is een artikel die betrekking heeft op een onderwijsmodel maar niet specifiek over EAM.

Tabel 13 laat de short-list zien van de artikelen die gevonden zijn voor deelvraag 1.

Tabel 13: Gekozen artikelen deelvraag 1.1

Nummer	Artikel	Naam	Jaartal
1	Overcoming impleme...ent (ADIRIMA)	Jan Löhe & Christine Legner	2013
2	The role of organi...e principles	Stephan Aier	2012
3	An integrated conc...e management	Nicolas Mayer, Jocelyn Aubert, Eric Grandry, Christophe Feltus, Elio Goettelmann & Roel Wieringa	2018

Naast deze artikelen zijn een aantal artikelen geraadpleegd die verkregen zijn binnen de cursus van Enterprise Architecture van de Open Universiteit, deze worden getoond in tabel 14.

Tabel 14: Gekozen artikelen deelvraag 1.1

Nummer	Artikel	Naam	Jaartal
4	A framework for in...architecture	Zachman	1987
5	A Systemic Perspec...Architecture	Saha, P.	2013
6	An integrated conc...e management	Mayer, N.	2018
7	From Enterprise Ar...Capabilities	M. Pattij, R. J. Kusters, R. va	2019
8	Outcomes and succe...ces industry	C. Schmidt, P. Buxmann	2011
9	Enterprise archite...IT approach.	R. Winter, J. Schelp	2008
10	Business Capabilit...e Management	Khoroshahi, Hauder en Voll	2018
11	From Expert Discip...ise Modeling	Sandkuh, Fill, Hoppenbrouw	2018
12	Construction and e...n principles	S. Aier, C. Fischer en R. Win	2011
20	Enterprise Archite...ansformation	J.J. Korhonen en M. Halén	2017
21	Enterprise Archite...es in Motion	H.A. Proper	2014
22	Tripartite Approac...Architecture	J.J. Korhonen en J. Poutane	2013

Gevonden resultaten deelvraag 2

De tweede deelvraag is verdeeld in twee zoektermen. Met deze zoektermen is gezocht naar relevante artikelen. In tabel 15 staat met welke selectie gezocht is

Tabel 15: Gevonden artikelen voor deelvraag 1.2

Vraagnummer	Zoekterm	datum	Gezocht in	Discipline	Publicatie vanaf	Beperkt tot	Komt voor	Gevonden artikelen
D1.2.1	Business processes and service company	6-5-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Alle	-	-	overall	1.560.285
	Business processes and service company	6-5-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	-	overall	67.281
	Business processes and service company	6-5-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	Peer reviewed	overall	25.779
	Business processes and service company	6-5-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	2010	Peer reviewed	overall	14.954
	Business processes and service company	6-5-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	2010	Peer reviewed	Termen onderwerp en Titel	8

De artikelen voor deelvraag 2 zijn op dezelfde wijze gekozen als bij deelvraag 1.

Tabel 16: Artikelen deelvraag 1.2

Nummer	Artikel	Naam	Citaten	jaartal
1	Adoption of e-commerce in SMEs	Ghobakhloo, Morteza; Arias-Aranda, Daniel; Benitez-Amado, Jose	83	2011
2	Met4ITIL: A process mentoring ITIL	Orta, Elena; Ruiz, Mercedes	0	2019
3	tekMountain: A Community Incubator	Speicher, Audrey	0	2014
4	Splitting GSM scheme fact systems	Eshuis, Rik; Hull, Richard; Sun, Yutian; Vaculín, Roman	1	2014
5	A multiple attribution centers	Wu, Zhibin; Xu, Jiuping; Xu, Zeshui;	62	2016
6	Building an IT service management	Arcilla, Magdalena; Calvo-Manzano, Jose A; San Feliu, Tomás	2	2013
7	Innovation activities in the Republic	Benešová, Dana; Kubičková, Viera; Michálková, Anna; Krošlák, Monika	1	2018
8	Weakly time consistent representations	Roorda, Berend; Schumacher, Johannes M	11	2016

Artikel 1 gaat over welke factoren binnen de organisatie van invloed kan zijn om een elektronisch handel te implementeren en te vergroten, dit is geen artikel die ingaat op de tweede deelvraag. Artikel 2 en 3 hebben geen citaten en worden niet meegenomen. Artikel 4 gaat over een onderzoek naar het probleem van het uitbesteden van een Guard-Stage-Milestone schema naar een ander bedrijf en niet op de betekenis van primair bedrijfsproces. Artikel 5 gaat over het opstellen van een kader om lean practices te evalueren. Artikel 6, 7 en 8 gaan ook niet over de betekenis van primaire bedrijfsprocessen. De volgende artikelen zijn geraadpleegd van cursus Business Processes van de Open Universiteit, tevens is gebruik gemaakt van een boek.

Tabel 17: Gekozen artikelen deelvraag 1.2

Nummer	Artikel/Boek	Naam	jaartal
13	The new industrial process redesign	Davenport T.H., J.E.	1990
14	Kijk op bedrijfsprocessen	Noordhoff Uitgevers	2014

Gevonden resultaten deelvraag 3

In figuur 3 staat vermeld met welke selecties gezocht is naar de artikelen voor deelvraag 3. In tabel 17 staan de artikelen vermeld die zijn gevonden.

Tabel 17: Gevonden artikelen voor deelvraag 1.3

Vraagnummer	Zoekterm	datum	Gezocht in	Discipline	Publicatie vanaf	Beperkt tot	Komt voor	Gevonden artikelen
D1.3.1	Business processes and Business processes and digitization	4-5-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Alle	-	-	overall	42.660
	Business processes and Business processes and digitization	4-5-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	-	overall	3.203
	Business processes and Business processes and digitization	4-5-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	-	Peer reviewed	overall	3.203
	Business processes and Business processes and digitization	4-5-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	2010	Peer reviewed	overall	2.035
	Business processes and Business processes and digitization	4-5-2020	https://bibliotheek.ou.nl/	Architecture en Computer Science	2010	Peer reviewed	Termen onderwerp en Titel	5

De artikelen voor deelvraag 3 zijn op dezelfde wijze gekozen als bij deelvraag 1.

Tabel 18: Artikelen deelvraag 1.3

Nummer	Artikel	Naam	Citaten	jaartal
1	Blockchain-based business industry 4.0	Wattana Viriyasitavat, Li Da Xu, Zhuming Bi, Assadaporn Sapsomboon	52	2018
2	How to exploit the Business Processes	Marie-Sophie Denner, Christian Louis Püschel, Maximilian Röglinger	57	2018
3	Introduction of electronic can help	Michael Leyer, Maximilian Hollmann	23	2014
4	Mastering digital business and roles	Ana-Marija Stjepić, Lucija Ivancić, Sus Dalia Vugec	0	2020
5	Business Model Innovation	Muller, JM; Daschle, S	1	2018

Van deze artikelen vallen er een aantal af. Artikel 1 gaat over het gebruik van blockchain en niet over kenmerken van het digitaliseren van een primair bedrijfsproces. Artikel 4 heeft geen citaten en wordt dan ook niet meegenomen. En artikel 5 gaat over de klantwaarde. De overige twee artikelen zijn wel meegenomen en gaan in op het digitaliseren van een bedrijfsproces.

Tabel 19: Gekozen artikelen deelvraag 1.3

Nummer	Artikel	Naam	jaartal
15	How to exploit the...ss Processes	Marie-Sophie Denner, Christian Louis Püschel, Maximilian Röglinger	2018
16	Introduction of el...ion can help	Michael Leyer, Maximilian Hollmann	2014
20	Enterprise Archite...ansformation	J.J. Korhonen en M. Halén	2017
21	Enterprise Archite...es in Motion	H.A. Proper	2014

Gevonden resultaten deelvraag 4

De vierde deelvraag is verdeeld naar verschillende zoektermen. Met deze zoektermen is gezocht naar relevante artikelen. In tabel 20 staat vermeld met welke selecties gezocht is naar de artikelen. Om het aantal artikelen te beperken is ervoor gekozen om de eerste 10 artikelen te beoordelen zoals te zien in tabel 21.

Tabel 20: Gevonden artikelen voor deelvraag 1.4

Vraagnummer	Zoekterm	datum	Gezocht in	Discipline	Publicatie van	Beperkt tot	Komt voor	Gevonden artikelen
D1.4.1	Stakeholder theory, Stakeholder identification and Stakeholder Saliency	14-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/ Alle	-	-	-	overall	4.411
	Stakeholder theory, Stakeholder identification and Stakeholder Saliency	14-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/ Alle	-	-	Peer reviewed	overall	4.179
	Stakeholder theory, Stakeholder identification and Stakeholder Saliency	14-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/ Alle	-	-	2010 Peer reviewed	overall	3.082
	Stakeholder theory, Stakeholder identification and Stakeholder Saliency	14-3-2020	https://bibliotheek.ou.nl/ Alle	-	-	2010 Peer reviewed	Termen onderwerp	17

Tabel 21: Artikelen deelvraag 1.4

Nummer	Artikel	Namen	Citaten	jaartal
1	Stakeholder Theory...entification	Andrew Crane, Trish Ruebottom	71	2011
2	Sources of Stakeho... Investment?	A.A.A. Majoch, A.G.F. Hoepner, T. Hebb	124	2017
3	Stakeholder Identi...d Prospects	D.J. Wood, R.K. Mitchell, B.R. Agle, L.M. Bryan	159	2018
4	Stakeholder profil...y case study	J. Poplawska, A. Labib, A. Ishizaka, D.M.Reed	2	2015
5	Three Elements of ...r Legitimacy	A. Santana	12	2012
6	Strategic Response...omes Tainted	P. Dunn	9	2010
7	The Impact of Stak...der Networks	T. Schneider, S. Sachs	98	2017
8	Undrstanding Motiv...ioritazation	W. David, D. Yuval	4	2015
9	Reclaiming Margina...Stakeholders	R. Derry	20	2012
10	Stakeholder Theory... Performance	J.S. Harrison, A.C. Wicks	88	2013

Van de gevonden artikelen vallen er een aantal af. Artikel 1 en 7 geven de verschillende stakeholders op basis van verschillende identiteiten (leeftijd, ras, gender). Artikel 2 gaat niet over belanghebbenden binnen een organisatie. Artikel 5 geeft kenmerken van een stakeholder aan en gaat niet over de identificatie van een stakeholder. Artikel 6 gaat over een model voor een non-profit organisatie. Artikel 8 gaat over de invloed van stakeholder voor managers en een organisatie. Artikel 9 geeft aan dat een organisatie het wie en wat los moet laten. Artikel 10 gaat over de economische waarde van het zoeken naar stakeholders. Artikelen 3 en 4 zijn goed bevonden en worden gebruikt binnen dit onderzoek. Bij het bestuderen van artikel 3, is een artikel gevonden die bruikbaar is binnen dit onderzoek en wordt hierdoor ook meegenomen.

Tabel 22: Gekozen artikelen deelvraag 1.4

Nummer	Artikel	Namen	Citaten	jaartal
17	Stakeholder Identi...d Prospects	D.J. Wood, R.K. Mitchell, B.R. Agle, L.M. Bryan	159	2018
18	Stakeholder profil...y case study	J. Poplawska, A. Labib, A. Ishizaka, D.M.Reed	2	2015
19	Toward A theory of...eally Counts	R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood	355	1997

Bijlage 3: Presentatie stakeholders begripsbepaling

Effect van verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen op de inrichting van het onderhoud van de technische architectuur

Samenvatting naar interview

Armen: Interview
Open Universiteit

Inhoud

- Inleiding
- Verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen
- Het onderhoud van technische architectuur

Inleiding

- Vanuit opleiding SPMIT wordt een afstudeerscriptie verwacht
- Onderzoek naar

Effect van verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen op de inrichting van het onderhoud van de technische architectuur

- Plan van aanpak goedgekeurd en nu de praktijk
- Informatie verzamelen via interviews
- Interviews gaan over specifieke onderwerpen

Verdergaande digitale transformatie bedrijfsprocessen (1/3)

- Digitale transformatie beschrijft de verschuiving van het traditionele product naar het gebruik van digitale technologieën die het product verbeteren of vervangen
- Modellen van Denner, Pöschel en Röglinger en van Korhonen laat zien welke activiteiten nodig zijn om een digitale transformatie te beoordelen



Verdergaande digitale transformatie bedrijfsprocessen (2/3)

- Activiteit 1: Selectie en modelleren van bedrijfsprocessen
 - Op welke manier wordt een bedrijfsproces gehanteerd, wordt de business hier bij betrokken?
- Activiteit 2: Opsporen disrupties van proces
 - Welke fouten/afwijkingen zijn geconstateerd? Wie heeft dit geconstateerd en op welke wijze wordt dit beheerd/gecorrigeerd?
- Activiteit 3: Voorselectie van een geschikte digitale technologieën
 - Op welke wijze worden digitale technologieën geïmplementeerd? Wordt hier voor de behoeften en wensen van de business gekeken?
- Activiteit 4: Opname van verdere evaluatieperspectieven
 - Hoe worden de digitale technologieën beoordeeld?
- Activiteit 5: Eindbeoordeling van digitale technologieën
 - Op welke manier wordt gekozen voor de digitale technologie? Op welke wijze wordt dit geïmplementeerd?



Verdergaande digitale transformatie bedrijfsprocessen (3/3)

- Deze activiteiten worden onderzocht binnen het bedrijf en bepaald wat voor effect ze hebben op het onderhoud van de technische architectuur



Het onderhoud van Enterprise Architectuur (1,3)

- Met EA kunnen organisaties strategieën opstellen die verbonden zijn met de processen, structuren en governance van een organisatie
- EA geeft inzicht, maakt communicatie tussen belanghebbenden mogelijk en begeleidt veranderprocessen
- EA modellen en frameworks geven richting aan ontwerpbeslissingen binnen een onderneming

Het onderhoud van Enterprise Architectuur (2,3)

- Verwant aan EA is EAM (Enterprise Architecture Management)
 - EAM faciliteert het proces van opzetten, onderhouden en doelgerichte ontwikkelen van een EA, terwijl tegelijkertijd de flexibiliteit, kostenefficiëntie en transparantie van de EA behouden blijft
- Uit een EA kunnen artefacten komen
 - Artefacten beschrijven de organisatie vanuit de zakelijke functies, zakelijke mogelijkheden, bedrijfsprocessen, mensen, informatiebronnen, bedrijfsystemen, applicaties, informatie-uitwisselingen binnen de onderneming.

Het onderhoud van Enterprise Architectuur (3,3)

- Principe 3: Veststellen van EA-onderhoud
- Technische architectuur (koppeling tussen business en IT)
 - Richt zich op de technische activa (applicaties, software componenten, hardware, software en netwerk elementen) die zich richten op de behoefte van de business.
 - Ondersteuning van project implementatie, ontwikkelingsrichtlijnen en veranderingen in managementpraktijken.
 - Uitdaging van de technische architectuur is het vertaalen en begrijpen van de behoefte van de business om een efficiënte architectuur te creëren en te onderhouden die de business ondersteunt

Zijn er nog vragen?

Bijlage 4: Indicatoren

variabele	kernbegrip	dimensie	topic	Indicatoren
onafh. Var.	Verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen	Selectie van een bedrijfsproces	Inventariseren processen	Processen zijn beschreven in documenten
			Inventariseren activiteiten	Processen zijn beschreven in een modelleertool Activiteiten zijn beschreven met een modelleertool Activiteiten van het proces zijn beschreven in een document
		Opstellen van disrupties in een proces	Disrupties in het systeem	Verstoringen in het proces
		Voorselectie van digitale technologieën	Longlist van digitale technologieën	Wensen en benodigdheden vanuit de business Lijst beschikbaar van digitale technologieën
			Evaluatiematrix voor beoordelen digitale technologieën	Lijst met digitale technologieën beschikbaar Evaluatiematrix voor digitale technologieën Shortlist digitale technologieën
		Bepalen van evaluatieperspectieven	Bepalen procesperspectieven	Procesperspectieven zijn uitgeschreven
			Bepalen doelen Bepalen risico's	Doelen van het proces zijn uitgeschreven Risico's zijn beschreven
		Eindebeoordeling digitale technologieën	Beoordeling digitale technologieën	Er is beoordeeld dat de technologie de beschreven criteria beoordeeld
			Identificeren van prestaties Rangschikking van digitale technologieën	Er is geïdentificeerd welke digitale technologieën het best presteren Keuze voor digitale technologie
		Inrichting van het onderhoud voor de technische architectuur	Technische architectuur	Informatiesystemen zijn beschreven
afh. Var.	De inrichting van het onderhoud voor de technische architectuur als onderdeel van EAM			Architectuurplaat Verbondenheid tussen IT en business

Bijlage 5: Topiclijst

Hier worden de topiclijsten getoond die gebruikt zijn binnen het onderzoek. Iedere topic lijst heeft betrekking op een specifieke dimensie van een kernbegrip.

variabele	kernbegrip	dimensie	topic	geïnterviewden
onafh. Var.	Verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen	Selectie van een bedrijfsproces	Inventariseren processen	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat de processen geïnventariseerd zijn?
			Inventariseren processen & Technische architectuur	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat het inventariseren van processen effect heeft op de technische architectuur van HDI-Global SE, the Netherlands?
			Inventariseren activiteiten	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat de activiteiten geïnventariseerd zijn?
			Inventariseren activiteiten & Technische architectuur	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat het inventariseren van activiteiten effect heeft op de technische architectuur van HDI-Global SE, the Netherlands?

Figuur 1: Topiclijst selectie van een bedrijfsproces

variabele	kernbegrip	dimensie	topic	geïnterviewden
onafh. Var.	Verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen	Opstellen van disrupties in een proces	Disrupties in het systeem	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat er disrupties in het producerend systeem zijn?
			Disrupties in het systeem & Technische architectuur	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat de disrupties in het producerend systeem effect heeft op de technische architectuur van HDI-Global SE, the Netherlands?

Figuur 2: Topiclijst Opstellen van disrupties in een proces

variabele	kernbegrip	dimensie	topic	geïnterviewden
onafh. Var.	Verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen	Voorselectie van digitale technologieën	Longlist van digitale technologieën	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat er een longlist van digitale technologieën is?
			Longlist van digitale technologieën & Technische architectuur	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat een longlist van digitale technologieën effect heeft op de technische architectuur van HDI-Global SE, the Netherlands?
			Evaluatiematrix voor beoordelen digitale technologieën	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat er een evaluatiematrix is voor het beoordelen van de digitale technologieën?
			Evaluatiematrix voor beoordelen digitale technologieën & Technische architectuur	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat een evaluatiematrix is voor het beoordelen van de digitale technologieën effect heeft op de technische architectuur van HDI-Global SE, the Netherlands?

Figuur 3: Topiclijst voorselectie van digitale technologieën

variabele	kernbegrip	dimensie	topic	geïnterviewden
onafh. Var.	Verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen	Bepalen van evaluatieperspectieven	Bepalen procesperspectieven	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat het bepalen van procesperspectieven gedaan wordt?
			Bepalen procesperspectieven & Technische architectuur	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat het bepalen van procesperspectieven effect heeft op de technische architectuur van HDI-Global SE, the Netherlands?
			Bepalen doelen	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat het bepalen van doelen gedaan wordt?
			Bepalen doelen & Technische architectuur	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat het bepalen van doelen effect heeft op de technische architectuur van HDI-Global SE, the Netherlands?
			Bepalen risico's	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat het bepalen van risico's gedaan wordt?
			Bepalen risico's & Technische architectuur	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat het bepalen van risico's effect heeft op de technische architectuur van HDI-Global SE, the Netherlands?

Figuur 4: Topiclijst bepalen van evaluatieperspectieven

variabele	kernbegrip	dimensie	topic	geïnterviewden
onafh. Var.	Verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen	Eindebeoordeling digitale technologieën	Beoordeling digitale technologieën	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat een beoordeling van de digitale technologieën gedaan wordt?
			Beoordeling digitale technologieën & Technische architectuur	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat een beoordeling van de digitale technologieën effect heeft op de technische architectuur van HDI-Global SE, the Netherlands?
			Identificeren van prestaties	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat het identificeren van prestaties gedaan wordt?
			Identificeren van prestaties & Technische architectuur	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat het identificeren van prestaties effect heeft op de technische architectuur van HDI-Global SE, the Netherlands?
			Rangschikking van digitale technologieën	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat een rangschikking van digitale technologieën gedaan wordt?
			Rangschikking van digitale technologieën & Technische architectuur	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat een rangschikking van digitale technologieën effect heeft op de technische architectuur van HDI-Global SE, the Netherlands?

Figuur 5: Topiclijst Eindbeoordeling digitale technologieën


variabele	kernbegrip	dimensie	topic	geïnterviewden
afh. Var.	De inrichting van het onderhoud voor de technische architectuur als onderdeel van EAM	Inrichting van het onderhoud voor de technische architectuur	Technische architectuur	Waaruit blijkt dat de geïnterviewde vindt dat de technische architectuur binnen HDI Global SE, the Netherlands onderhouden wordt?

Figuur 6: Topiclijst Uitvoeren van EA-onderhoud

Bijlage 6: Review expert interviewvragen

De interviewvragen zijn aan twee experts voorgelegd. Naast de interviewvragen is aangegeven hoe deze interviewvragen zijn opgesteld. Van beide experts is feedback gegeven, onderstaand laat zien wie gevraagd is naar feedback en vervolgens is aangegeven wat er veranderd is in het stuk.

Feedback expert 1: Ed van der Winden, Enterprise Architect bij Doitogther

**Arkenbout, Jeroen**
aan mij +

10:56 (1 uur geleden) ☆ ↻ ⋮

From: Ed van der Winden | DoItTogether <edvwinden@doitogther.nl>
Sent: Friday, September 25, 2020 5:55 PM
To: Arkenbout, Jeroen <Jeroen.Arkenbout@nl.hdi.global>
Subject: RE: vragen onderzoek

Hallo Jeroen,

Ik heb gekeken naar je stukken en je vragen. Heb ook je "basis-documentatie" van Loehe en Legner even gegoogled.

Ik kom tot een beetje onverwachte conclusie:

- Je vragen zijn volgens mij wel OK.
- Maar... ik denk dat je je onderzoeksvraag net anders moet formuleren.
- En denk ook dat je na moet denken over de operationalisering van je vraagstuk.

Is iets dat we denk ik even telefonisch verder moeten bespreken. Kan wat mij betreft in het weekend of anders ergens begin volgende week. Wat extra informatie over mijn bevindingen:

- Je onafhankelijke variabele is denk ik goed gekozen. Wat gebeurt er bij toenemende digitale transformatie?
- Als afhankelijke variabele zou ik niet kiezen voor de formulering "het onderhoud van je EA". Als je hem namelijk zo formuleert heeft de conclusie op voorhand een hoog DUH-gehalte: als je meer gaat digitaliseren zal je natuurlijk ook meer tijd moeten stoppen in het bijhouden van je platen.
 - Ik zou hem dus proberen wat concreter te formuleren – volgens mij is het interessant om te ontdekken of je ook *systematisch* iets anders moet doen in het onderhoud van je EA. Een formulering zou bijvoorbeeld kunnen zijn: Het effect van verdergaande digitale transformatie van bedrijfsprocessen op *eisen aan de inrichting* van het onderhoud van Enterprise Architectuur. Een hele mondvol, maar wel nauwkeuriger denk ik.
- Wat betreft de operationalisering van "toenemende digitale transformatie" zou ik niet alleen de aspecten meenemen die je nu hebt gekozen. Die gaan vooral over het architectuur/ontwerp-werk. Maar digitale transformatie kent natuurlijk daarnaast ook het aspect "realisatie". In die latere fase van een transformatie zijn er veel gebruikers (detail-ontwerpers, programmeurs, infra-specialisten, ...) die juist de EA moeten kunnen gebruiken. De helderheid en begrijpelijkheid van je EA-platen speelt dan met name een rol, dus ook daar kunnen verdere eisen uit voortkomen aan de manier waarop de EA onderhouden wordt.

Jeroen, ik hoop dat je hier wat aan hebt. Succes met het vervolg en aarzel niet om met een eventuele vervolgvraag terug te komen.

Ed

Volgens Ed is de onderzoeksvraag nog te groot, na aanleiding van het opstellen van de vragen is de conclusie al getrokken dat het in dit voorbeeld alleen om de technische architectuur gaat. Volgens Ed is het meer de eisen aan de inrichting van het onderhoud van EA als onderdeel van Enterprise Architecture Management. De hoofdvraag van dit onderzoek was:

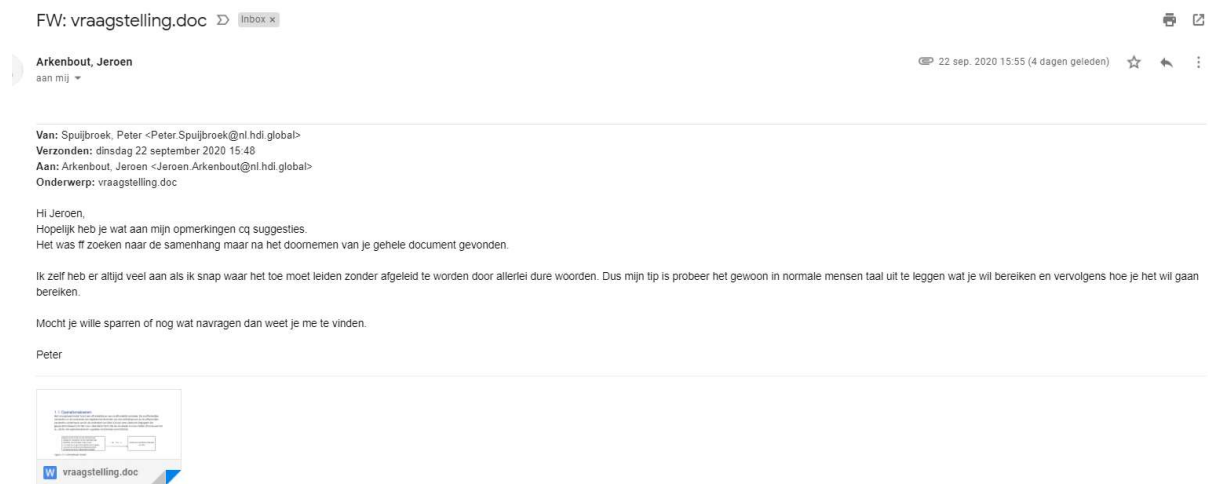
Het doel van dit onderzoek is inzicht bieden in het effect van verdergaande digitale transformatie van een bedrijfsproces aan het onderhoud van Enterprise Architectuur als onderdeel van Enterprise Architecture Management.

De hoofdvraag van dit onderzoek wordt:

Het doel van dit onderzoek is inzicht bieden in het effect van verdergaand digitale transformatie van een bedrijfsproces op eisen aan de inrichting van het onderhoud op de technische architectuur als onderdeel van Enterprise Architecture Management.

Tevens zijn er wat extra topic en zijn er dimensies vervangen om ook de realisatie te toetsen. De topic architectuurplaat die beschreven is wordt veranderd door beschreven TO-BE plaat. En tot slot komt er de topic "bijhouden EA-documentatie", zodat gevolgd kan worden wat er binnen de plaat is veranderd.

Feedback expert 2: Peter Spuijbroek, Projectmanager Mendix



Peter heeft in het document aangegeven dat de betekenis van veel woorden onbekend kunnen zijn. Een korte toelichting van deze woorden zullen dan noodzakelijk zijn. De toelichting van diverse woorden zijn beschreven in een presentatie. Deze presentatie wordt gegeven aan de stakeholders die als respondent zijn gekenmerkt binnen dit onderzoek.

Bijlage 7: Overzicht gehouden interviews

(code)n aam	functie/taak	plaats	datum	lengte van het interview (uu:mm:ss)	vrije code
Wouter	Team leider	StarLeaf	1-10-2020	00:28:18	Interview 2-1
Jurre	Enterprise Architect	StarLeaf	28-9-2020	00:40:25	Interview 1-1
Dorus	Mendix Developer/ Solution Architect	StarLeaf/ Google Meet	1-10-2020	00:47:48	Interview 3-1, 3-2
Karin	Manager IT/BIM	Starleaf	1-10-2020	00:46:39	Interview 4-1
Jan	BIM medewerker	Starleaf	5-10-2020	00:32:58	Interview 5-1
Robert	Enterprise Architect/ BIM medewerker	Starleaf	6-10-2020	00:38:17	Interview 6-1
Olga	Proces owner/ Manager Operations	Starleaf	12-10-2020	00:22:11	Interview 7-1

Bijlage 8: Getranscribeerde interviews

Onderstaand staan de interviews die getranscribeerd zijn met behulp van Amberscript. Alleen het eerste interview is volledig getranscribeerd vanwege de ruis die op de voorgrond zat. In eerste instantie zijn deze opgenomen met OBS⁸. Deze maakt een MKV bestand aan en is geconverteerd naar Mp3.⁹

Interview 1-1

Ik: Hoi Jurre goedemiddag, welkom bij het interview en leuk dat ik je mag interviewen vandaag en ook fijn dat je tijd kon vrij maken. Zoals je weet ben ik bezig met een onderzoek die het effect met van verdergaande digitale transformaties van een bedrijfsproces en wat voor effect dat heeft op de eisen van de inrichting van het onderhoud van de technische architectuur als onderdeel van EAM. Eerst een literatuuronderzoek naar gedaan en vanuit hier geoperationaliseerd naar interviewvragen. De eerste vragen zal ik stellen. Zou jij kunnen beschrijven hoe een bepaald proces wordt geïnventariseerd. En met een proces bedoel ik die onderhevig is aan een digitale transformatie. Op welke manier wordt dit geïnventariseerd?

Jurre: Binnen HDI of binnen zijn algemeenheid?

Ik: Binnen HDI.

Jurre: Er is niet een aanpak voor ofzo.

Ik: Als voorbeeld het e-ABSproces. Op welke manier wordt dat proces geïnventariseerd?

Jurre: Het begint met de constatering van goh het kost veel tijd het is foutgevoelig. En erna wordt er gekeken wat doen we daarin. Bij HDI heeft Linda dat in eerste instantie in kaart gebracht. Die heeft dat eigenlijk met Visio plaatjes gemaakt zeg maar. Maar dat zijn eigenlijk de processtappen waarbij je kan zien waar gebeurd het ongeveer, welk systeem, welk stukje is handmatig en gaat het naar een ander systeem toe. Het is redelijk uit de losse pols maar het is wel duidelijk waar de stappen zitten en dat je ook een beetje kan zien waar de handmatige stappen zitten.

Ik: En Visio is in dit voorbeeld de modelleertool waarmee gewerkt wordt met het opschrijven van een proces?

Jurre: Ja en dat was nog voor de cursus ArchiMate die we toen gegeven hebben. Want Robert heeft het uiteindelijk ook vormgegeven met Marketscan en e-ABS en die heeft dat toen in Archimate

⁸ <https://obsproject.com/>

⁹ <https://online-omzetten.nl/omvormer/mkv-naar-mp3/>

gedaan. We hebben die stap nu gezet naar professioneel modeleren met Archimate om die processtappen erin te krijgen.

Ik: En dit modeleren of het inventariseren. Want je had het net dus over het inventariseren over een proces. Linda heeft een eerste stap gemaakt in Visio en Robert heeft het geprofessionaliseerd in ArchiMate. Heeft dit verder ook effect gehad op de Architectuurplaat en zo ja wat voor effect?

Jurre: Uhm. Ja, dezelfde stap die nu gezet gaat worden. Maar we hebben dus kunnen constateren van oke dit is het AS IS proces dit wordt het TO BE proces. Daar komt natuurlijk een stukje technische structuur bij kijken door met webservices en dergelijke te kunnen gaan werken. De matching tool waarschijnlijk te kunnen vereenvoudigen of meer te automatiseren dus ja dat heeft heel veel inzicht gegeven omdat je de TO BE situatie gaat geven van a gaat dit werken het nieuwe proces dat kun je gewoon logischerwijs doornemen en b hoe gaan we dit technisch instellen

Ik: Oke en worden bv die actoren en informatiesystemen geselecteerd die ook betrekking hebben op een digitale transformatie? En met actoren bedoel ik de mensen die werkzaam zijn binnen het proces

Jurre: ja we hebben ze niet op naam geselecteerd maar wel als actor die bv handmatig in de matching tool bezig is. ik noem EABS ook even een actor aan de buitenkant. De actor verandert niet, maar de manier van communiceren verandert wel. Digitaal communiceren dus. Nu was het handmatig downloaden en dat soort dingen straks wordt dat met webservices automatische geïmporteerd eigenlijk?

Ik: wordt het daarmee ook gelijk gevalideerd? Want een actor daar bedoel je naast EABS ook de business die met het proces werkt..

Jurre: Ja klopt, we hebben dit onder andere ook o.a. met Olga afgestemd. Hebben we het ook laten zien van dit is het zo gaat het worden en dat had er ook mee te maken dat ze a begrijpen dat het proces geautomatiseerder wordt, maar b doordat het geautomatiseerde wordt vindt een actor het ook wel fijn om te zien waar de risico's dan liggen. Als een mens er naar kijkt zit er wel beoordelingsvermogen in van dit is een te groot bedrag of dit is een multiline of dat soort dingen. Als je dat geautomatiseerd gaat doen dan wil de business wel bepaalde checks erin hebben dus vandaar dat we die er ook zo in mee hebben genomen

Ik: de volgende vraag is al deels beantwoord. Op welke manier worden de managers en uitvoerende medewerkers bij het inventariseren van een proces betrokken? Worden deze medewerkers dan ook gevraagd om input te leveren? Deels hebben we net gehoord het valideren, maar hoor je ook van een medewerker van Olga in dit geval dat ze ergens tegen aan lopen dat ze zeggen van oke dit proces ik heb hier nog moeite mee of kan dit nog geautomatiseerd worden?

Jurre: Ja daar zijn we nog niet. Uhm kijk we gaan hier straks een POC (proof of concept) mee doen en dat gaan we laten draaien dan zal ook vanuit die medewerker terug komen van dit werkt goed dit werkt niet goed. Het punt is de medewerkers die hierop zitten zijn heel operationeel dus uhm als je dat kan automatiseren wil dat niet meteen zeggen dat er valide punten omhoog komen over het huidige proces wat daar aan verbeterd kan worden want dat zit niet in de scope van die medewerker.

Ik: Nee oke maar ze kunnen wel aangeven dat ze ergens tegenaan lopen?

Jurre: Ja zeker

Ik: En daar moet dan ook wel wat mee gedaan worden denk ik of aangegeven worden ja jammer maar het lukt niet..

Jurre: Klopt en de medewerkers zijn natuurlijk ook de BIM medewerkers die hier een behoorlijke hand in hebben en die ook hebben aangegeven van ja misschien kan dit toch wel handiger

Ik: En dat gaat met name over de data die van punt a naar b gaat?

Jurre: Ja en het handwerk wat erin zit.

Ik: Ja en wordt er ook gekeken naar de artefacten die betrekking hebben op de verdergaande transformatie van digitale processen? Op welke manier wordt hier naar gekeken? En is dit gedocumenteerd?

Jurre: Onvoldoende we hebben nu de processen geïnventariseerd en we hebben de matching tool en dergelijke. Ik geloof niet dat die heel erg ruim gedocumenteerd is. Terwijl straks als je meer gedigitaliseerd gaat doen komen er ook businessrules in te zitten. Die dat kunnen hele basale zijn, maar dat moet je vastleggen want dat wil ook een accountant weten. Van wat laat je door en wat niet gecombineerd met de login, er zullen ook maandrapportages komen van wat is er doorheen gegaan, wat is de foutmarge en dat soort dingen, dat soort artefacten zullen er meer komen. De documentatie is niet heel ruim op dit moment.

Ik: Oke, dit is eigenlijk het eerste gedeelte puur over de processen en eigenlijk de AS IS situatie die is nu een soort van gedaan en het tweede is disrupties in een proces. Is daar ook een speciaal proces voor of hoe worden disrupties gezien, hoe komen ze aan het licht? Is daar ook een proces voor?

Jurre: Wat noem je een disruptie?

Ik: nouja het kan mis gaan bv je hebt binnen het EABS. Cor haalt elke maandag handmatig alle dingetjes op dat is handmatig werk en dus een risico dus dat noem ik al een disruptie en hij is er bv een halfuur mee bezig terwijl dat met een webservice veel sneller zou kunnen en dat noem ik dus al een disruptie. Hoe is het ontstaan van deze disrupties?

Jurre: Ik denk dat de disrupties enerzijds kosten gestuurd zijn, zo van dit is best wel veel fte voor een proces en je merkt het heel erg als Cor op vakantie gaat of er een schoonmoeder overlijdt of er was van de week iets en dan merk je dat het team dat moet overpakken. Ik zal niet zeggen dat het een single point of failure is, maar er komt wel risico bij kijken en datzelfde zie je eigenlijk ook aan de kant van de operatie. Het is bewerkelijk, handmatig, daar zijn ook die vraagtekens gekomen van kan dit nou niet beter?

Ik: En heeft dat ook effect op de architectuurplaat?

Jurre: Ja op termijn wel want applicatief ga je ook dingen doen in je technische structuur dus je gaat vanuit HDI gezien ga je je richten op web services die kun je voor meerdere platformen gebruiken van buitenaf, maar zelfs van binnenaf richting Duitsland he ook richting GERAS gaan we met webservices werken dus ja je architectuurplaat gaat daar zeker in veranderen dat je meer een soort servicebus gedachten krijgt voor communicatie van en naar en waar mogelijk geïntegreerd naar Duitsland

Ik: Kan je ook vanuit deze architectuurplaat iets zien of er disrupties zijn?

Jurre: Of je vanuit de huidige architectuurplaat kan zien of er disrupties zijn?

Ik: Ja

Jurre: Uhm ja in zekere zin wel. Je ziet bv als je een architectuurplaat van Nederland naast die van Duitsland legt dan zie je daar functionaliteiten die we in NL als voorbeeld met topdesk invullen en vanuit DL zie je dat dat met serversnel gebeurt en dan denk je goh dat is gek. DAT is eigenlijk verschrikkelijk onhandig en daar zie je nog meer van dit soort applicatieve handelingen. Je ziet in zekere zin zie je dat door de werking van GERAS en NIMAS ed zie je dat er in NL heel veel gedaan moet worden met specidieke oplossingen omdat het centrale landschap bepaalde functionaliteiten niet heeft of niet geïntegreerd heeft.

IK: oke, je had het net over die architectuurplaten van NL en DL, heb jij die beide ook toevallig

Jurre: Van NL ja, maar dat is een applicatieve waarbij staat wat het functioneel doet en welke applicatie het ongeveer doet. In DL is die wat minder helder, maar er staan wel alle functionaliteiten in en daarachter zit een lijst in Excel met welke applicatie dat ongeveer doet

IK: zou ik die platen mogen inzien?

Jurre: Ja hoor die zijn beschikbaar dan moet ik even zoeken zo direct

IK: dat zou fijn zijn. Oke ja we hadden het net over disrupties. Op welke manier worden managers en uitvoerende medewerkers hierbij betrokken? Wordt hier ook om input gevraagd vanuit de business?

Jurre: vanuit de IST of voor de SOLL bedoel je?

Jeroen: voor beide eigenlijk, want ja er kunnen nu al disrupties zijn, maar ja in de toekomst wil je ze aanpassen dus dan heb je ze voor beide nodig

Jurre: Ja ja, uhm ik zit even aan een vb van medewerkers te denken.. doordat BIM al zoveel functioneel doet denk ik dan toch het meeste aan BIM medewerkers. Ja die komen daar zelf mee op de proppen ook wel met dingen die spelen en we nemen ze ook mee waar we heen gaan. Ik bedoel dat is niet een ivorentoren besluit, dat dat we uit van IST naar SOLL procesmatig, administratief gezien he.. met EABS en al die dingen he met Roland hebben we het ook gedaan richting GERAS dan gaan we gewoon oplossingen uitwerken en die implementeren. Businessmedewerkers nemen we daar uiteraard wel in mee omdat het veranderingen betekent. Linksom of rechtsom. Alleen niet elke medewerkers is daar even dicht bij betrokken

IK: waarom niet?

Jurre: Sommige medewerkers gebruiken gewoon echt centrale tooling in DL waar we eigenlijk weinig zicht op hebben. Mensen die echt alleen maar in GERAS werken dat doet het wel weet je of mensen die druk zijn in Oneflow of Onepartner of CRM. CRM is er natuurlijk wel eentje die gaat veranderen, maar tot nu toe was het: het is een tool en het wordt gebruikt.

IK: oke duidelijk. EN het opstellen.. Je ziet disrupties, je ziet dat er ergens wat mankeert, dan ga je eigenlijk opzoek van hoe kunnen we dat oplossen, dat kan bv met behulp van aanbieders of de

technologie die er beschikbaar is. Op welke manier wordt dit beoordeeld en hoe wordt er een eerste aanzet gedaan? Wie neemt dat initiatief bv?

Jurre: nou vanuit de disrupties is meestal de EA er wel eentje die het ter ore krijgt en het bedenkt van wat zouden we ermee kunnen. Gezien het feit dat NL een branche office is geworden vanuit de carrier perspectief vind ik altijd dat de eerste stap is dat we gaan kijken in Hannover is er iets centraal beschikbaar wat voor alle landen herbruikbaar is. Net zoals een Global insight, dat soort platformen. Als we dat kunnen gebruiken heeft dat de voorkeur uhm is het veel lokaler gericht he, is het een lokale functionaliteit die bv niet centraal beschikbaar is en daar zijn de webservices van EABS ook een voorbeeld van dan ga je het lokaal oplossen met misschien wel een matchingtool en dat soort dingen. Dus hergebruiken heeft de voorkeur, daarna is het altijd kunnen we het kopen bv een CRM pakket of een topdesk zo niet dan heb je het vaak al over meer specifieke oplossingen zoals een koppeling met Marketscan en EABS en dergelijke en dan ga je wat meer de specifieke oplossing in

Ik: oke wordt zo'n lijst van wat je net benoemde.. het stukje waar elke branche iets aan heeft of alleen in NL.. wordt dit ook besproken met de business? Met managers of uitvoerende medewerkers? Of de BIM'ers

Jurre: Ja kijk laten we zeggen er is een disruptie en dan gaan we een oplossing zoeken en adhv die oplossing.. die gaan we eerst in concept met de business bespreken van zou dit ook voor jullie gaan wekren uiteraard

Ik: en wordt dit ook verwerkt in een architectuurplaat, in een TO BE situatie?

Jurre: Ja je hebt in een plaatje.. de architectuurplaat is momenteel opgedeeld in 3 peilers eentje is

Wat valt onder de verantwoordelijkheid van Hannover, HDI global eigenlijk daar langs

Je hebt de tweede dat is eigenlijk wat valt er onder de brancheoffice, wat doen wij zelf? Zoals een menix platform

En je hebt een derde peiler dat zijn de externe partijen. Je hebt EABS, Marketscan, VNAB, sanctieplatform, dat staat echt buiten de deur

Als je kijkt naar de oplossing in Hannover dan zie je inderdaad in de architectuurplaat terug een global insight, een HDI business portal die zijn nu nog grijs want die zijn in ontwikkeling, maar dat zijn wel dingen die nu verschijnen in de architectuurplaat, maar als zijnde nog toekomst. Wel ver gevorderde toekomst, maar ze zijn nog grijs gebied op dit moment.

Ik: En wie doen die? Dat verschil tussen hier en Duitsland wie maakt dat verschil? Wie stelt dat op? Wie maakt die architectuurplaat en wie onderhoudt ze?

Jurre: Ja ik in principe als Enterprise architect in de rol. Kijk de Duitse plaat onderhoudt ik niet, maar ik kijk er wel naar van wat is daar? Wat kunnen we gebruiken en wat gebruiken we hier? En ook de applicaties daarop

Ik: oke dat stukje hebben we dan ook. En de volgende vraag..

Jurre: Helder zover?

Ik: JA heel helder en bruikbaar.. Ja we hebben een proces en beschrijf het perspectief van het proces dus wat is het perspectief daarvan? Wta zijn de doelen, de risico's en het belang van een bepaalde digitale transformatie? Hoe worden deze punten bepaald en wie oet dat? Wordt dat in een team gedaan, wordt dat..

Jurre: Is dat een vraag?

Jeroen: dat is een vraag die best wel breed is dus ik heb hem geprobeerd wat specifiek te maken dus.. Hoe worden die punten dus al die punten die meestal doet 1 iemand dat dus of een risicomanager of... je wil iets implementeren en hoe zie je dat perspectief? Wat is het doel van die implementatie en wat zijn de risico's? En wat is het belang hierbij?

Jurre: Oke ja dus je begint met je hebt een disruptie en die wil je oplossen op de een of andere manier.. Ja dan ga je kijken hoe ziet zo'n proces eruit, waar in het proces zit het he? Waar heb je last van? en vervolgens kijk je naar hoe kunnen we het oplossen met het boompje wat ik net noemde van kunnen we het hergebruiken, moeten we het kopen of kunnen we het zelf gaan bouwen, datboompje loop je doorheen en daar zit nog een belangrijk punt in stel dat je het hergebruikt van Duitsland of koopt dan ga je vooral ook naar je proces kijken met een blik moeten we ons proces een klein beetje aanpassen waardoor het bijvoorbeeld in een standaard CRM pakket gaat landen. Of in de one flow oplossing, omdat die flow er al is dus dan ga je dus het belang en de kostenefficiency van de oplossing afzetten tegen het business belang.. Snap je om de disruptie te verhelpen. Hoe makkelijker je dat kan doen hoe beter het voor de organisatie is

IK: en wie bepaalt dat wie zijn daar bij betrokken?

Jurre: Uhm de Enterprise architect en de business in principe ondersteunt door BIM met de technische onderdelen die daar wellicht bijhoren. Dus wat je kunt doen is dat je de business voorschotelt nou we hebben een oplossing voor je die is helemaal standaard, kunnen ze zo in

Duitsland gebruiken, globalinsights, maar dan moet je bv wel je datastroom van NIMAS enzo gaan omleggen ipv dat je het zelf binnenhaalt, dat heeft wat gevolgen..

Ik: Worden hier ook geen andere belanghebbenden bij gebruikt zoals iemand van compliance en de risicomanager?

Jurre: Dat was de volgende stap, omdat ik even het voorbeeld van MIMAS aanhaalde, die ga je in het GERAS platform stoppen in 1 keer. Nou een compliancemanager, een risicomanager, die zal daar wat van vinden van bij wie staat dat in de cloud, waar staat dat dan? Op welk grondgebied? Wie heeft er inzage in? Dat is dan precies wat we met Mieke in dit geval afstemmen. Van dit is de oplossing, hier zitten de risico's. Ze stelt aanvullende vragen. Soms wil je nog een certificaat hebben van de leverancier. Vaak en dat geldt bij deze dan gaat het onder de vlag van Hannover, die hebben al een heleboel met een secured afgetikt, waardoor de je de risico's in ieder geval inzichtelijk krijgt en een enterprise manager kan zeggen dit vind ik acceptabel of niet acceptabel of ik verwacht aanvullende maatregelen bijvoorbeeld dus compliance zit daar ook zeker bij

Ik: Wordt dit ook allemaal verwerkt in de architectuurplaat? Dus we hebben een AS IS en een TO BE en we dus nu de disrupties, verschillende oplossingen. We hebben het perspectief, de doelen en risico's bepaald. Wordt het bepalen daarvan ook verwerkt in de architectuurplaat?

Jurre: Nou je zult en dat is wel de stap die HDI nog aan het maken is op dit moment.. normaal begin je met een project als start architectuur of iets dergelijks waarin je een heleboel dingen vastlegt. van de risico's zijn gemitigeerd en geaccepteerd, dit is de functionele oplossing. Hier gaan we het laten, dit is de technische oplossing zo gaan we het doen en daarna komt er dan een project wat het gaat uitvoeren, maar dat stapje daar is HDI nu aan het komen ook met de rol van Robbert. Dus als we EABS gaan doen komt er ook gewoon een plan met een architectuurplaat hoe we dat gaan doen

Ik: dus dat is nu wel soort van bezig?

Jurre: het is een stap in de professionalisering van HDI waar we nu staan inderdaad

Ik: en stel dat het er is, wat zou het effect kunnen zijn? Hoe kan dat effect hebben op de architectuurplaat?

Jurre: misschien is hij bijna andersom. Kijk als je een architectuurplaat hebt van zo gaan we hier gaan we naartoe werken dan heb je, dat noemen ze een referentie architectuur, dan heb je een referentie van waar je projecten naast gaat leggen. De oude werkwijze is dat zo'n project start architectuur zegt we gaan deze oplossing doen we gaan het op deze manier doen, die moet passen binnen je

referentie architectuur als je bv al je CRM in salesforce doen en het project heeft bepaald we gaan Microsoft Dynamics implementeren ja dan komt het niet door de check zeg maar.

Ik: Oke

Jurre: Dus alle projecten hebben invloed op je architectuurplaat hoe dat uitgevoerd en verandering gaat brengen, maar de check zit daar voor. Een project mag pas worden uitgevoerd als het binnen de architectuur past

Ik: maar wat ik dus refereer dan heeft het dus geen effect op de architectuurplaat. Kan ik dat zo zeggen?

Jurre: jawel, jawel, want uhm als we het EABS stukje als voorbeeld nemen dat past in de architectuur van we kunnen digitaliseren en we kunnen handmatig en foutgevoelig werk kunnen we elimineren waar mogelijk. Dus als we dat gaan doen zul je zien dat de architectuurplaat gaat veranderen. Als die processen veranderen, de oplossing verandert..

Ik: maar zoals ik het dan nu een beetje begrijp dan hebben die procesperspectieven, die doelen, risico's en belang voor de organisatie dat zullen dus meer artefacten zijn wat jij nu zegt. klopt dat?

Jurre: Ja alleen samen bepalen ze wel waar je heen gaat. Stel dat we een paar jaar geleden was het nog bij heel veel bedrijven de cloud no way. Ja dan heeft dat invloed want

Ik: ja oke, ja eens. Mijn volgende vraag was dan wordt dan hieruit de TO BE situatie geschetst? Dus je hebt nu zeg maar je doelen, perspectieven, risico's, het belang voor de organisatie die heb je allemaal bepaald. Je weet wat je disrupties zijn je hebt mogelijke aanbieders, mogelijke procesverbeteringen. Wordt hierna dan de TO BE situatie geschetst en wie doet dit?

Jurre: Ja, nouja meestal is het een EA die dat doet. Bij HDI zeker dan, want dat.. die architectuurplaat, de TO BE situatie is een gevolg van de mogelijkheden die er zijn. Stel er bestaat geen CRM pakket dan moet je dat gaan bouwen, dat heeft invloed op de architectuurplaat, want dan krijg je een behoorlijk stuk maatwerk erin te zitten. Je hebt handmatige integraties enzovoort. Dus je bent zeker in de huidige ICT redelijk afhankelijk van aanbieders. Wat wordt er voor mogelijkheid geboden en hoe heb je je proces ontworpen past dat een beetje binnen de applicatie die je gaat kopen? Er zijn allemaal dingen die in je architectuur landen. De enige waarom ik de andersom route noemde.. een beetje architect weet wat er te koop is in de wereld en weet hoe je een efficient applicatie landschap bouwt en beheersbaar. Dus laten we zeggen als je mij op dag 1 had gebeld dan had ik gezegd laten we eens kijken wat we via webservices kunnen doen ipv dat hij via een project

binnen kwam, snap je? En vanuit een proces, dan was het sowieso al een doelstelling geweest een soort architectuurprincipe

Ik: ja oke ik begrijp hem. Dan is mijn laatste vraag nog oke dan is die TO BE situatie geschetst en op welke manier bepaal je dat je de juiste medewerkers hebt gekozen en de juiste actoren? Hoe wordt dat vorm gegeven? Dus je hebt een groepje BIM, je hebt een paar mensen van de operatie, operatiemanager. hoe weet je dat je compleet bent?

Jurre: Waar sta je op dat punt dan als je die vraag stelt?

Ik: Nouja eigenlijk bij het laatste van de TO BE situatie. Je hebt een soort van je TO BE situatie geschetst, maar als je je TO BE situatie compleet hebt geschetst dan weet je ook met welke medewerkers je straks te maken krijgt en hoe weet je dat je daar compleet bent?

Jurre: Pfoe de laatste vraag is wel een moeilijke vraag dat is namelijk niet zwart wit ofzo.

Ik: Nee dat klopt

Jurre: Nouja er zit een wat uitgebreider antwoord op. Wat ik doe als ik bij een organisatie binnenkom dan schets ik even de bedrijfsfuncties, dat hebben we toen helemaal in het begin geloof ik ook gedaan, maar ik hang er vooral een verantwoordelijke aan. Wie is er verantwoordelijk voor de bedrijfsfuncties? Nou sales en marketing, nou dan weet je PTT dat is vrij makkelijk. Dus als je richting die end state gaat en die TO BE dan kan je op die manier redelijk afvinken ik heb iedereen wel gehad, ik heb alle functionaliteiten afgedekt. De eerlijkheid gebiedt wel te zeggen er zijn altijd wel busjes van links en een medewerker die je gemist hebt die net heel veel weet van.. Soms zijn ze gepikeerd dat gebeurt wel eens

Ik: Schrijf je dan functionaliteiten op of rollen?

Jurre: Nee ik begin met functionaliteiten, business functionaliteiten, wat doet een organisatie in essentie. We doen underwriting, we doen claims, dat niveau, wie gaat er over claims, wie gaat er over.. dan kan je overal een actor aanhangen of een eigenaar van die functionaliteit. Dat is in de laatste fase altijd erg handig. Als je migraties gaat doen dan kom je met data in aanraking. Wie is de eigenaar, nou nooit BIM wat mij betreft. Dus een Peter Kegel als het gaat over sales data dus dan heb je dat al aardig in zicht. voor je TO BE plaat, of je iedereen zo'n beetje gehad hebt

Ik: ja oke handig. Ja dat was eigenlijk mijn laatste vraag voor mijn vierde activiteit, maar we hebben ook nog een vijfde activiteit want ja nu is je TO BE situatie geschetst hoe ga je dan je digitale

technologieën, want als het goed is heb je een shortlist nu, hoe ga je deze beoordelen en hoe ga je beoordelen dat een bepaalde digitale technologie goed scoort?

Jurre: Daar zitten vrij veel facetten aan. 1 daarvan is kun je het hergebruiken, wat ik net al noemde dat is een belangrijke. Dat is namelijk goedkoop, time to market, de kennis is al in huis dus dat zijn belangrijke dingen. Heb je het niet dan ga je kijken ja hoe mature is de oplossing. Is het bedrijf, is het een eenmanszaak of is het een bedrijf wat wereldwijd opereert dat geeft wel wat gevoel bij de zekerheden van de continuïteit.

Uhm het 2e is kun je je processen de disrupties, de dingen die je bent tegen gekomen kun je die daar makkelijk in kwijt standaard. Dus dat je de tool volgt qua proces versus dat je jouw proces zo uniek vindt dat je de hele tool gaat ombouwen, want dan wordt het weer kostbaar en complex om te beheren dus dat is ook een belangrijke.

Wat betreft compliance, nou zitten er certificeringen aan, waar staat de data dan heb je gewoon een soort checklist. Over de oplossing zelf ook op compliance gebied en hangt ook af van de data die je er in gaat zetten

En last but not least de kennis van je medewerkers is ook wel een hele belangrijke als je die kennis al hebt van die applicatie is dat vele malen makkelijker dan dat het helemaal nieuw is en op de laatste plaats is dat je het helemaal zelf gaat bouwen, maar je ziet het aan Mendix dat zijn kostbare aangelegenheden. En dan is mendix een lokaal platform dus dat kan je nog relatief bij elkaar klikken, maar je ziet de stap voor Henk van de El series (32.15?) naar een Mendixplatform is best een forse. En je hebt natuurlijk ook nog de financiële component, wat is de prijs van de oplossing, daarbij is wel kijk niet alleen naar de aanschafprijs, maar ook naar het onderhoud, naar is er veel maatwerk nodig. Er zitten veel meer componenten aan die kosten, opleidingen enzovoort

Ik: ja oke en stel dat er echt gekozen is dit is de digitale technologie die we gaan gebruiken voor het verdergaande transformeren van een proces? Hoe heeft dit effect op de architectuurplaat?

Jurre: Als de keuze gemaakt is?

Ik: Ja

Jurre: Nou feitelijk ontstaat er een bolletje in je architectuurplaat wat 1 of meer functionaliteiten invult. Het kan zelfs nog meer invloed hebben als je zegt dit is een oplossing die we voor meerdere functionaliteiten gaan gebruiken in de toekomst. Dus dan krijgt het bolletje nog meer belang dan krijgt hij nog meer invloed op je architectuurplaat uiteindelijk

Ik: en hoe zie ik dat als voorbeeld?

Jurre: even kijken een voorbeeldje. Ze gaan nu over naar Dynamics CRM. Tenminste dat is gefaseerd, maar dat is 1 bolletje in je TO BE plaat, dat je zegt het dit is een functionaliteit die gaan we op deze manier invullen. Als je het hele Microsoft Dynamics landschap kent dan weet je er zit ook een stukje finance en operations in dus er zou nog een ander functionaliteitje ingekleur kunnen worden met Dynamics. Je hebt ook de power BI kant over je rapportages, oh dat krijgt ook het Microsoft kleurtje dus 1 oplossing kan heel veel effect gaan hebben op je architectuurplaat. Daarom noemde ik hem ook andersom, als je er van te voren over nadenkt dan is een CRM Dynamics keuze.. het verbaasde me niet zo dat ze ook met Power BI en alles aan de slag gingen en ik denk dat er nog wel meer komt. Wat verstandig is overigens want je hebt dan gewoon 1 data laag. Als je applicatie landschap uiteindelijk.. ook de Enterprise servicebus van Microsoft bijvoorbeeld gaat afnemen.. ja je hebt 1 platform je data is centraal, het is heel beheersbaar.. We hadden hem over andersom he 1 besluit kan heel veel invloed hebben voor 1 functionaliteit of veel meer in je landschap.

Ik: Ja leuk, dit is wel heel bruikbaar

Jurre: Nou gaat goed

Ik: Ja inderdaad. Nou dat is dus mijn volgende vraag al. Gezien de behoefte van de business en er is dus gekozen voor digitale technologie.. hoe wordt dit gecommuniceerd naar de business? Wordt er nog gevraagd van werkt het, gaan we testen, gaan we.. Wat wordt daar verder nog mee gedaan? En hoe kan HDI weten dat ze goed naar de behoefte van de business geluisterd hebben?

Jurre: Nou dat is iets wat je het meeste verkeerd ziet gaan, maar de essentie is eigenlijk.. we hebben het proces uitgetekend de IST en de SOLL dat hebben we meteen met de business besproken. Zo is het nu zo willen we het gaan doen. We hebben wat dingen, wat business rules. We hebben wat stappen die we willen zetten waardoor het voor jullie ook veilig en beheersbaar is. Nou dat is stap 1 dat ze zeggen van nou ja klinkt als een goede oplossing. Nou daarna ga je selecteren eerst van hoe kunnen we het technisch doen welke aanbiedingen hebben we liggen. Uhm, eigenlijk is dan de stap je gaat een POC doen, je gaat het in het klein neerzetten en je gaat dus ik noem maar wat een type bericht van EABS ga je er eens doorgeen laten lopen kijk wat er gebeurt. Dan laat je vooral de business meekijken om te zien wat er gebeurt, dat ze zeggen van ja maar hee dit willen we niet of dit is fout. Als dat voldoende is bevonden dan ga je echt een acceptatietest omgeving neerzetten dat het echt van begin tot eind werkt met alle business enzovoort en dan ga je dus een acceptatie test doen met die business zodat ze ook echt kunnen zien dat het goed is. En dit zijn vrij grote stappen zelf doe ik het altijd ja 2-3 wekelijkse cycli als je echt in zo'n project zit. Dat je nooit te ver achter kan gaan lopen

Ik: een soort van AGILE werken?

Jurre: Ja en dat is een beetje een mode woord, maar het werkt wel

Ik: oke en met het AGILE werken dan neem je dus overal de business overal in mee en dan vraag je dus oke dit zijn dus de problemen en worden ze hier mee opgelost?

Jurre: Ja klopt stapje voor stapje voor stapje en steeds een stap verder. Dan is de eindoplossing nooit een grote verrassing namelijk

Ik: Nee meestal met AGIL werken werk je dus met stories en noem het maar op. hoe bepaal jij die stories dan?

Jurre: Nou we werken bij deze niet echt met stories, maar in principe hoort een businessowner of een productowner die story te schrijven. Bij HDI is dat handig om een beetje voor te zeggen hoe de structuur van zo'n story is. Ik als actor wil.. zodat.. er zit zo'n soort loepje in. Maar je hoeft niet om AGILE te werken alles meteen AGILE te doen. De key hierin bij HDI is dat je het kortcyclisch doet. Dat je nooit grote rampen veroorzaakt. hooguit dat je na twee weken dat ze zeggen dit is toch niet helemaal wat we dachten. Dan heb je maar twee weken werk verknoeid ipv 3 maanden.

Ik: Ja dat is ook zo en met wat voor programma wordt dat gedaan?

Jurre: Ja we gebruiken.. en dat is met name voor Menidx gebruikt, gebruiken we JIRA. Maar goed EABS, dat stukje staat een klein beetje meer onder druk, door de verhuizing, in de tijdslijnen. Wat verhuizingsuitdaginkjes dus daar zit even iets minder tijdsbesteding aan, maar..

Ik: Oke opzich hebben we nu 5 vragen beantwoord en dan hebben we mijn laatste vraag nog. Hoe ziet eigenlijk de technische architectuur er uyt? Hoe verhoudt zich de communicatie tussen business en IT bijvoorbeeld. Zijn de informatiesystemen beschreven?

Jurre: Ja onvoldoende nog, onvoldoende. Dat heeft een beetje met de historie van HDI te maken. We hebben net alle gedocumenteerde systemen dus de LOBS en al dat soort dingen hebben we net eigenlijk in read only in de powercloud gezet en we zijn nu met eigen dingen bezig en we gaan nog nadrukkelijker gebruik maken van de Hannover oplossingen, daar schrijven wij zelf de documentatie niet voor dus onze documentatie zou gericht zijn op de lokale oplossingen, de webservices, de Mendix, dat soort dingen dus die zullen worden beschrijven of zijn beschreven. Mendix is opzich wel gedocumenteerd volgens mij nu door ... (39.45) wat erbij gekomen is en de centrale Duitse systemen ja die zijn ook gedocumenteerd in het Duits en dat wil wel eens een beetje verouderd zijn

Ik: en dat is niet vertaald naar het Engels zodat elke andere organisatie buiten DL om dat makkelijk kan lezen?

Jurre: Niet alles nee

IK: Dit waren eigenlijk alle vragen die ik had. Bedankt voor het interview

Jurre: Geeft dit overzicht? Ik heb het heel erg op HDI proberen te betrekken

Interview 2-1

00:00:00

Onderzoeker: Het begin ik eigenlijk gelijk bij de bij de eerste vraag. Op welke manier wordt en proces die eigenlijk onderhevig is aan het digitale transformatie. Hoe is het geïnventariseerd of überhaupt hoe wordt een proces binnen HDI geïnventariseerd?

00:00:21

Geïnterviewde: Hoe wordt het proces binnen HDI geïnventariseerd?

00:00:22

Onderzoeker: Stel dat wij bijvoorbeeld in dit voorbeeld het eABS processen hebben en ja, de EABS preventie heel groot. Hoe wordt dat in eerste instantie geïnventariseerd?

00:00:37

Geïnterviewde: Vanuit het verleden zijn in verschillende projectgroep geweest die bezig zijn geweest met het in kaart brengen van de verschillende projecten binnen hdi. Een van de verschillende processen binnen hdi.

00:00:49

Onderzoeker: Ja.

00:00:50

Geïnterviewde: En als we nu naar een proces gaan kijken, dan wordt dat beschreven proces wel als uitgangspunt gebruikt en daar wordt getoetst of deze nog actueel is, of niet met de verschillende belanghebbenden die bijdragen aan het proces. Wel worden die stappen nagelopen en dan gekeken van klopt dit nog en is het juist, zijn daar verandering in de tussentijd geweest? Dat we het dan gebruikt waar dit nu belegd is, zou ik niet durven weten durven zeggen. We hadden natuurlijk dat Continue-verbeter team wat er vorig jaar mee bezig is geweest, maar die is, dat is inmiddels opgeheven. Dus nu is er niet één afdeling verantwoordelijk voor het procesbeheer.

00:01:36

Onderzoeker: Oké.

00:01:37

Geïnterviewde: Voor zover ik weet.

00:01:39

Onderzoeker: Oké, Worden de actoren en informatiesystemen geselecteerd die betrekking hebben op zo'n proces en met actoren bedoel vooral eigenlijk de medewerkers die tenminste met een proces werken. Worden die zeg maar geselecteerd, worden die gevraagd om input leveren met de vraag: Hoe ziet een proces eruit want je zegt die zijn in het verleden zijn ze allemaal geïnventariseerd en stel dat er nu, als je naar het verleden kijkt op welke manier had de business input gegeven in zo'n proces?

00:02:25

Geïnterviewde: Ja, de business wordt zeker erbij betrokken. Ik denk ook dat je dat dat het startpunt is, want dat is het proces, maar wat je doet en dat je wel vervolgens je IT eromheen moet gaan bouwen en niet dat je IT leidend moet zijn voor je proces. En dat is nu wat wat je wel bij HDI ziet. We krijgen te maken met verschillende verschillende IT systemen en doen we het er maar mee. En dan moeten wij ons proces nog om me heen gaan bouwen.

00:02:55

Onderzoeker: Maar dat klinkt eigenlijk niet alsof er in eerste instantie geïnventariseerd wordt hoe het proces in elkaar zit.

00:03:04

Geïnterviewde: Nee, nee, nee, maar voorheen voor mezelf nog in de lead waren met betrekking tot de keuze van IT systemen toen meer, maar nu dat ja, net zoals de Industrie Desktop, One-Flow verhaal. Dat is iets wat vanuit Duitsland wordt aangedragen. We moeten daarmee gaan werken, dan ga je vervolgens kijken van oké. Wat is het systeem, wat kan het en hoe kunnen wij ons proces zo aanpassen dat we dr mee kunnen gaan werken.

00:03:29

Onderzoeker: Oké.

00:03:31

Geïnterviewde: En daar wordt wel de business bij betrokken. Wel, discussies van welke stappen zitten er allemaal in en hoe kunnen we dat het beste doen? Ja.

00:03:42

Onderzoeker: Oké, maar stel dat er dus bijvoorbeeld bij het Mendix verhaal, want dat zijn best wel wel IT-oplossingen maar dan vooral binnen Nederland zelf.

00:03:58

Geïnterviewde: Ja.

00:04:00

Onderzoeker: Worden daar wel bijvoorbeeld medewerkers die het meest in z'n proces zitten voldoende bij betrokken.

00:04:12

Geïnterviewde: Ik ben zelf niet echt bij de ontwikkeling van die applicaties betrokken geweest.

00:04:20

Onderzoeker: Heeft dat een reden?

00:04:26

Geïnterviewde: Hij heeft dat een reden. Ja, toen, toen der tijd zat ik niet in een functie dat ik daar op die positie om daar van invloed op te zijn. Maar er waren wel andere mensen vanuit de business, die zegt daarmee mee bezig hielden. Maar ik denk dat wel, als je bijvoorbeeld One-Container pakt dat daar wel het startpunt IT is geweest die dat systeem heeft opgesteld.

00:05:00

Onderzoeker: Oké.

00:05:01

Geïnterviewde: En dan vervolgens wel in overleg met Jan, die zat toen natuurlijk nog vanuit Property werkt hij ja, ik denk dat je dat dan wel kan zien als business en niet meer. Nu zie ik haar minder als business dan voorheen. Hij zat toen wel met z'n Property pet op te kijken naar dat proces.

00:05:23

Onderzoeker: Ja, logisch oké . En was hij dan eigenlijk meer vanuit die optiek wat jij zegt. Een

Verzamelde hij dan bijvoorbeeld ook in dit geval de disrupties en dan bedoel ik dus daar tekortkomingen in een bepaald proces of een proces die beter kan. Verzamelde hij die dan van de diverse mensen vanuit de business?

00:05:51

Geïnterviewde: Ja, ja, zullen, we zullen we nog bij Property zaten hadden we altijd één keer in de week overleg en zaten we met Jan en Marcel, Ronald en ik zaten we alle IT issues op de afdeling te bespreken en zij waren, zeg maar de contactpunten. Marcel en Jan, waar ze alles verzameld werd vanuit vanuit de brand.

00:06:12

Onderzoeker: Oké, en op welke manier bijvoorbeeld in dit voorbeeld vanuit het e-ABS optiek of het digitaliseren van een ander proces.

00:06:23

Geïnterviewde: Ja.

00:06:24

Onderzoeker: Hoe wij dat, want nu zeggen: heel mooi, kun je dit deden wij per afdeling. Hoe werkt dat eigenlijk? Gekoppeld aan het e-ABS proces?

00:06:36

Geïnterviewde: Ja, wat wat je toen eh bepaald overleg clubje. Waar bijvoorbeeld met betrekking tot Mimas waar alles issues werden besproken. Waarbij dat nu via TopDesk wordt ingediend of via hp alm ingediend. Als er iets niet helemaal goed is, dat gaat dan allemaal via de super user van de verschillende afdelingen. Elke afdeling had dan een contactpersoon en die verzamelde de de tekortkomingen of de de storingen, en die zetten dat door naar naar weer iemand daarboven als contactpersoon. Een soort van trechterachter.

00:07:27

Onderzoeker: Oké, en net als JIRA?

00:07:31

Geïnterviewde: Ja.

00:07:31

Onderzoeker: Want ik had vanochtend een interview met Dorus gehad bijvoorbeeld gehad. Die benoemde JIRA.

00:07:40

Geïnterviewde: Oké, ja, ik ken JIRA alleen van vanuit de BIM sprint planning.

00:07:46

Onderzoeker: Oké.

00:07:48

Geïnterviewde: Maar daarvoor heb ik eigenlijk niet echt met JIRA gewerkt.

00:07:54

Onderzoeker: Oké

00:07:55

Geïnterviewde: Maar dat is misschien meer de manier van werken. Ik denk dat ITmensen ook wel anders gewend zijn om met al die sprints en dat soort dingen nog niet echt zo bij de in de business wordt nog niet echt op die manier gewerkt.

00:08:18

Onderzoeker: Op welke manier worden managers en uitvoerende medewerkers bij het benoemen

van disrupties betrokken? Hoe wordt gevraagd om input leveren, want ik kan me voorstellen dat één iemand dus iets in gaat dienen in HP-ALM of in JIRA of een andere tool, hoe wordt dat precies gedaan? Hoe ontstaat zo iets?

00:08:45

Geïnterviewde: Ja, er ontstaat een storing of een verzoek tot wijziging. En dat komt dan vanuit een collega op de afdeling. Die geeft dat door aan de superuser en die samen met de collega's die die die dat verzoek indienen. Zullen we tot een voorstel of aanvraag moeten komen, wat op een bepaalde manier beschreven is, zodat het voorzien is van voldoende informatie dat een andere partij ermee aan de slag kan.

00:09:22

Onderzoeker: Oké, en hoe wordt dat eigenlijk gedaan? Stel dat er iets dus geen foutmelding is, maar iets wat beter zou kunnen. Dus iemand heeft iedereen, je, oké, dit proces, dit zou misschien geautomatiseerd kunnen worden. Hoe worden die ideeën en wens zit dan uit de business? Hoe worden die opgesteld.

00:09:43

Geïnterviewde: Maar dan echt tot tot dan gewoon een heel proces, of gewoon bijvoorbeeld een wijziging in het systeem.

00:09:49

Onderzoeker: Stel dat uit gewoon een wijziging in het systeem bijvoorbeeld ja, stel dat HDI bijvoorbeeld webservices wil gebruiken in plaats van het verwerken van een csv.

00:10:07

Geïnterviewde: Ja, dan zou je moeten kijken hoe het proces nu is en hoe het proces, hoe dat eruit zou moeten komen, te zien volgens degene die dat graag zou willen en dan kijken naar voor en nadelen. Ook natuurlijk een stukje kostenbesparing dat je aan kan tonen van nou ja, het is een investering van een x aantal uur euros en het levert ons dit op.

00:10:35

Onderzoeker: Hoe komen die concrete voorbeelden die ook vanuit de business heeft naar voren?

00:10:52

Geïnterviewde: Nou ja, we proberen wel de medewerkers te stimuleren om, wanneer ze kansen zien om dit te delen met ons en of de dan gebeurt. Ja, dat is Elk. Medewerker is anders, de een die zou accepteren dat iets niet kan en die zal denken van nou ja, ik ga daar geen aandacht aan besteden, want daar gaat toch niks veranderen, maar andere medewerkers die denken. Als we het als het zo en zo zou lopen, dan kunnen we veel sneller dingen verwerken. Maar ja, het blijven gewoontedieren. En zeker als je lange tijd ergens werkt, dan ben je misschien niet meer op zoek naar kansen en mogelijkheden, dus dat is wel iets waar wij die mensen moeten in activeren en moeten blijven motiveren om dit soort dingen aan te dragen. En wie weet horen ze tien keer dat het niet kan, maar ja, als het net die ene keer wel kan en dat helpt dat is hartstikke fijn.

00:11:49

Onderzoeker: En hoe wordt dat zeg maar vertaald naar de IT is dat dan ook HP-ALM? Is dat dat ook JIRA?

00:12:01

Geïnterviewde: Eerst we hebben vorig jaar hebben we dat een keer gehad dan gewoon met van die post its weet je wel eens een sessie met van oké. Welke dingen zouden jullie graag anders willen, verbeterd worden en dat is vervolgens opgesplitst per applicatie, per per type wijziging. En dan is er gekeken van nou wat licht binnen onze eigen bereik. Waar hebben we IT voor nodig en zodoende is dat dan vervolgens naar het juiste systeem is het daar vastgelegd. Dus is het: is de de bron daarvoor

TopDesk is, dan wordt het in TopDesk gedaan. Moest het in HPALM wordt het in Haarlem vastgelegd, dus daar is niet één één richtlijn voor.

00:12:51

Onderzoeker: Hoe bepaal je of iets in TopDesk is of in hp-alm moet?

00:12:56

Geïnterviewde: Ja, dat die opdracht krijgen wij dat bepalen waar niet.

00:13:00

Onderzoeker: Nee, dat maar goed.

00:13:03

Geïnterviewde: Kijkt als vanuit vanuit de servicedes verwachten ze dat bepaalde dingen via topdesk lopen.

00:13:11

Onderzoeker: En.

00:13:12

Geïnterviewde: Andere dingen zullen via HP-ALM worden ingediend, maar dat is de superuser die daarin een keuze maakt. Wij sturen een mailtje naar de superuser. Zo van nou ja, we hebben dit en dit probleem ja, dan weetdie precies van dit is een probleem wat in Nederland opgelost kan worden, dus dan gaat het in top desk. Hebben we daar echt nog externe partijen voor nodig? Dat zal het in HP-ALM of in een ander systeem worden ingediend. Dus daar zijn inprincipe de richtlijnen voor vastgelegd.

00:13:57

Onderzoeker: Ehm ja, oké, stel dat er nou, je hebt nu een proces. Ja, dit is misschien een beetje acht. Ja, weet ik niet, we hebben bijvoorbeeld het e-ABSs proces en er wordt gekeken of er mogelijk aanbieders zijn. In hoeverre worden de wensen van eigenlijk medewerkers? In hoeverre worden die gehoord?

00:14:26

Geïnterviewde: Ja, dus je wil een nieuw systeem hebben.

00:14:31

Onderzoeker: Nee, ja, je hebt een proces die wil of ga je digitaliseren en je gaat kijken, bijvoorbeeld op de markt of intern, wat wat voor mogelijkheden zijn.

00:14:46

Geïnterviewde: Ja.

00:14:48

Onderzoeker: Wordt daar de business bij betrokken?

00:14:52

Geïnterviewde: Ja, maar niet niet iedereen, natuurlijk.

00:14:58

Onderzoeker: Oké.

00:14:58

Geïnterviewde: Niet het niet het volledige team. We zullen een paar mensen naar voren worden geschoven die zich daarmee bezig gaan houden.

00:15:05

Onderzoeker: Ja.

00:15:07

Geïnterviewde: En in welk stadium dat van het van de keuze gebeurt, dat vind ik, dat durf ik niet te zeggen.

00:15:17

Onderzoeker: Oké.

00:15:18

Geïnterviewde: Maar dat gebeurt wel ja, oké, dat zeker bij de ontwikkeling van iets. Dan worden er wel mensen bij betrokken.

00:15:30

Onderzoeker: Ja, dat.

00:15:31

Geïnterviewde: Er één iemand zegt van, we gaan met Mendix werken en dan daarna wordt er pas gekeken wat we dan gaan doen en welke mensen daarvoor nodig zijn. Ja, dat dat voor zie ik dat stukje daarvoor, dat voor zie ik niet helemaal.

00:15:45

Onderzoeker: Oké.

00:15:46

Geïnterviewde: Net zoals van wie heeft er beslist dan weer met MiMas gaan werken. Is daar de business bij betrokken of inderdaad gewoon hetMT geweest. Dat heeft gezegd van nou. Dit is wel een systeem wat we kunnen gebruiken en vervolgens komt business erbij en dan blijkt dat het een groot drama is. Dat vind ik moeilijk in te schatten . Want ik zit dan net wat verderweg van de echte keuze.

00:16:18

Onderzoeker: Ik ben op zoek naar die medewerkers die erbij worden betrokken. En ja, waarom? Wel? Waarom niet?

00:16:28

Geïnterviewde: Ja.

00:16:30

Onderzoeker: Toch.

00:16:31

Geïnterviewde: Jazeker, maar uiteindelijk zou je natuurlijk willen dat wanneer je iets nieuws doet of iets gaat wijzigen dat je wel de mensen erbij betreft die er ook daadwerkelijk mee moeten werken, omdat die toch op een andere manier de nakijken dan dan IT. Ja.

00:16:53

Onderzoeker: Verschillend verschillende lagen, neem ik aan?

00:16:56

Geïnterviewde: Ja.

00:16:57

Onderzoeker: Dus je wel wat eigenlijk overal klankborden, stel dat er dus een proces dus gedigitaliseerd wordt. Op welke manier worden doelen, perspectieven of risico's bepaald? Geeft de business daar ook input in?

00:17:21

Geïnterviewde: Nou, ik denk wel uiteindelijk, ongeacht van wie het voorstel komt om een proces te gaan digitaliseren, zou het voorgelegd worden aan de business. Noem een voorbeeld nu in One container waarbij die het idee is om die om te gaan draaien en gewoon een makelaar te volgen.

00:17:44

Onderzoeker: Ja

00:17:45

Geïnterviewde: Dat is een idee vanuit bim of vanuit IT komt dat nou ja die gaan presenteren aan ons. Ja, daar hebben wij ruimte om aan te geven van. Nou ja, welke risico's zien wij als wij het op die manier zouden gaan verwerken.

00:18:07

Onderzoeker: Oké, goed en heb jij het gevoel dat je dan ook goed gehoord wordt?

00:18:14

Geïnterviewde: Ja, toen vorige keer wel.

00:18:17

Onderzoeker: Super.

00:18:19

Geïnterviewde: Nee, ik denk dat ik denk uiteindelijk zie, je kan niet in je eentje of met een paar mensen van één afdeling het hele proces overzien, dus je zal wel het voor moeten leggen aan andere en erover in discussie gaan om ook komen elkaar scherp te stellen. Alle input die levert, die zal wel serieus moeten worden genomen. En als het ja en als het verworpen kan worden, is het natuurlijk ook goed, want dan neem je ook weer een stukje zorg weg bij diegenen die iets aandraagt. Als het mogelijk risico.

00:19:04

Onderzoeker: Resulteert dat in een soort van TO-BE situatie of wat staat er concreet op tafel?

00:19:15

Geïnterviewde: Nou ja, het doel is even weer terug naar die one-container dat doel voor af is dat we minder werkt, eraan hebben. Nou ja, ik denk dat we daar snel met elkaar ook haar aan kunnen kijken en ja kunnen knikken van dat willen we dus dat is prima. En dan vervolgens ga je kijken van. Hoe zou het proces dan ja, hoe ziet het proces er nu uit? En dan, hoe zit het dan straks uit en dan al pratend, ga je kijken naar de risico's en wat levert het op? Wat kan er wat? Wat zijn de tekortkomingen en kunnen we dat ondervangen? En dan ga je naar een situatie. Hoe je het graag zou willen hebben, snap je.

00:20:13

Onderzoeker: Oké, BIM die heeft iets voor ogen en dan gaan ze dus klankbord bij uiteindelijk bij de business.

00:20:26

Geïnterviewde: En dan bij Finance natuurlijk.

00:20:29

Onderzoeker: Ja.

00:20:30

Geïnterviewde: Eigenlijk moet je iedereen in de keten zou dr, overheen moeten kunnen plassen, om het zo maar te noemen dat het juist is en dat dat ze akkoord zijn.

00:20:40

Onderzoeker: Maar wat ik net hoorde is dat dat te weinig gebeurde tenminste in eerste instantie bij de eerste paar vragen die ik had, is dat eigenlijk vooral de business te weinig aan bod kwamen dat IT iets verzint, en die heeft zoiets van joh. Kijk eens alsjeblieft.

00:21:00

Geïnterviewde: Ja, maar dat is ons meer bij die industrie desktop en OneFlow.

00:21:03

Onderzoeker: Dat.

00:21:05

Geïnterviewde: Daar is het echt gewoon van. Dit is vanuit Duitsland wordt dit aangedragen. Kijk en in Duitsland dat over zie ik helemaal niet hoe dat daar gaat, van wie daarbij betrokken is bij dat project. Hoe komen ze tot zo'n systeem? Wat zijn daar dan de requirements voor geweest.

00:21:20

Onderzoeker: Ja.

00:21:21

Geïnterviewde: Ja, dat is echt een project, want daar gedraaid heeft en vervolgens wordt dat wereldwijd uitgerold.

00:21:26

Onderzoeker: Oké

00:21:29

Geïnterviewde: En natuurlijk wij dan in Nederland dan ben je weer zo'n mooi pilot land. En dan kun je wel weer meewerken en bijdragen aan verbeteringen. Maar dan staat er al alles staat al.

00:21:41

Onderzoeker: Oké

00:21:48

Geïnterviewde: En als je echt dingen hebt die puur in Nederland zijn, dus een one container of mendix applicaties. Ja, daar ben je hier. Zit je dan echt in de ja, wat is dat? Drivers seats, dan trek je hier aan het aan de touwtjes? Ja, toch.

00:22:07

Onderzoeker: Ja, ja, ja.

00:22:10

Geïnterviewde: Ja.

00:22:12

Onderzoeker: Nou ja, oké, stel dat er dus bijvoorbeeld in dit voorbeeld, oké, de risico's die zijn benoemd, de doelen zijn benoemd, er is een to-be situatie. Hoe bepaal dat dan de to-be situatie dan daadwerkelijk naar productie gaat? In hoeverre wordt daar de business bij betrokken?

00:22:38

Geïnterviewde: Uiteindelijk alles is een kosten baten dan denk ik kan ze het alleen maar een investeringskosten, en dat levert niks op. Dan denk ik wel. Je snel uitgepraat bent.

00:22:53

Onderzoeker: Oké.

00:22:54

Geïnterviewde: Tenzij het iets is wat verplicht is en het zou moeten, ja, dan kun je niet anders. Maar dat is ja, je zal dan een goeie case moeten maken met de nieuwe situatie en dan vervolgens, want het gaat kosten en wat is er voor nodig? En de business zal betrokken worden bij het maken van die Case.

00:23:21

Onderzoeker: Ja.

00:23:22

Geïnterviewde: En dan vervolgens de keuze: ja, die ligt al bij degene die die daar wat over te zeggen hebben.

00:23:28

Onderzoeker: Is dat volgens jou een goede benadering?

00:23:38

Geïnterviewde: Ja ja, uiteindelijk valt het in iemand zn budget als IT issues op gaan pakken. Inderdaad, het vooraf wordt er geld voor voor vrijgemaakt in een jaar en dan moet er in overleg met alle MT-leden wordt er gekeken van oké? Wat staat er dit jaar op de kalender en wat gaan we daarvan oppakken? Dus ik denk dat dat wel een goeie, een goede methode is. Het is altijd kiezen, kiezen of delen, je kan nooit alles s in één jaar veranderen.

00:24:22

Onderzoeker: Wordt er ook geëvalueerd? Het proces is gedigitaliseerd en er wordt geëvalueerd dat de business voldoende inspraak heeft gehad of hoe wordt gekeken dat de business in dit voorbeeld voldoende input heeft geleverd.

00:24:51

Geïnterviewde: Dat durf ik niet te zeggen.

00:24:53

Onderzoeker: Zou je dat wel willen zien.

00:24:56

Geïnterviewde: Ik denk dat je sowieso, wanneer iets in productie gaat, dat je achteraf moet evalueren van is dit het product, zoals we het voor af hebben beschreven.

00:25:11

Onderzoeker: Ja, en dat wordt volgens jou nu te weinig gedaan of?

00:25:18

Geïnterviewde: Ik zou niet durven zeggen hoe dat nu gebeurt.

00:25:22

Onderzoeker: Oke.

00:25:24

Geïnterviewde: Weet natuurlijk dat er ook als er weer dingetjes zijn, zijn gewijzigd dat dat dan vooraf wordt getest. Natuurlijk.

00:25:34

Onderzoeker: Ja.

00:25:35

Geïnterviewde: En dat wordt ook op de afdeling en worden die test uitgevoerd door de business. Dus daar zijn wel genoeg collega's bij betrokken die al voordat iets in productie gaat kunnen aangeven. Nou ja, dit is wel zo, en dit is wel gaat wel goed en dit gaat niet goed, maar of dat achteraf wanneer alles gereed is of dat dan hoe dat dan wordt gedaan. Dat weet ik niet.

00:26:01

Onderzoeker: Ja.

00:26:03

Geïnterviewde: Maar het lijkt me wel goed om dat te doen, mocht het dan niet te zijn. Maar ik kan me niet voorstellen dat dat nog niet gedaan, want uiteindelijk wil je weer kijken van. Is dit wat we willen en hoe waar ze het fout gegaan, ook in het proces voor de volgende keer. Lessons to be learned.

00:26:34

Onderzoeker: Hoe ziet de technische architectuur er verder uit? Hoe verhoudt de communicatie bijvoorbeeld tussen de business en IT? En dan in dit geval bedoel ik dan vooral het Nederlandse

business en IT en zijn bepaalde informatiesystemen waar gewerkt mee wordt wordt, zijn die beschreven.

00:27:01

Geïnterviewde: Ja, ja, daar zijn als ik even kijken naar One container en hij is gewoon een uitgebreide handleiding voor hoe dat werkt.

00:27:11

Onderzoeker: Werkt en net als Geras.

00:27:14

Geïnterviewde: Ja, Gerard, Duits systeem wilde je niet naar kijken.

00:27:17

Onderzoeker: Maar, nee.

00:27:19

Geïnterviewde: En ja, daar is een geras wiki pagina voor, waarin je precies kan zien wat er gebeurt. Als je op de knop x drukt.

00:27:31

Onderzoeker: Oké.

00:27:32

Geïnterviewde: Of als je op die knop drukt of en hoe je een polis is in moet voeren, daar is trainingsmateriaal voor. Daar worden trainingen voor gegeven.

00:27:43

Onderzoeker: Oké.

00:27:44

Geïnterviewde: Daar is voldoende informatie over te vinden.

00:27:47

Onderzoeker: Oké, ja dit zijn alle vragen

00:27:54

Geïnterviewde: Nee, toch nu al.

Interview 3-1

00:00:00

Onderzoeker: Starten, welkom weer, dan ga ik nu zeg, maar mijn interviewvragen stellen

00:00:07

Geïnterviewde: hmm

00:00:09

Onderzoeker: Die zeg maar over over de ja tenminste over dit onderwerp gaan en mijn eerste vraag is: Hoe wordt binnen HDI een bepaald proces geïnventariseerd? Nou, ja, zeg maar mijn ben jij aan de kant eigenlijk van een solution architect. Hoe zie jij dat bijvoorbeeld HDI een proces inventariseert? En hoe komen ze bij jou? Ik hoor je niet, maar.

00:00:41

Geïnterviewde: Ja.

00:00:43

Onderzoeker: Sorry.

00:00:44

Geïnterviewde: Heb je ja, kijk mijn rol als ja solution architect ik. Ik ben.

00:00:53

Onderzoeker: Eigenlijk.

00:00:55

Geïnterviewde: Als als mendix developer zeg maar betrokken en dan als senior developer of leadd developer, dus ik zit niet altijd direct aan de voorkant bij de inventarisatie van van de processen, maar ik kijk daar natuurlijk of krijg daar wel wat van mee. En mijn mijn ervaring is is dat dat nog wel een ondergeschoven kindje is. Eigenlijk.

00:01:22

Onderzoeker: Maar hoe bedoel je ondergeschoven kindje?

00:01:26

Geïnterviewde: Nou dat dat dat het voornamelijk in de hoofden van van mensen leeft.

00:01:33

Onderzoeker: Ja.

00:01:34

Geïnterviewde: Dus dus ja, als je, als je, als je direct een vraag stelt over het proces bij het uitdiepen van requirements bijvoorbeeld, dan heeft men niet direct een antwoord op de vraag van hoe het proces in elkaar zitten.

00:06:16

Onderzoeker: Je hebt een beetje uitgelegd wat een proces, vooral in hoofden van mensen zit En ja, ik ben dus net dat kleine stukje kwijt wat je heel wat waarschijnlijk heel belangrijk is dat het meestal in hoofden van mensen zit. Maar hoe komt dat eruit? Weet jij dat?

00:06:40

Geïnterviewde: Nou, kijk bij ons gaat dan met name om het uitdiepen van de requirements.

00:06:46

Onderzoeker: Ja.

00:06:48

Geïnterviewde: Nou, dan wil je ook een stukje van het proces begrijpen: zeg maar om om ja goede oplossing te kunnen kunnen bieden. En en dan stel je vragen over het proces. En dan ja, dan merk je dat daar dus geen documentatie van beschikbaar is en en ook geen proces platen of ofzo, of tenminste die worden niet geleverd. Ik weet niet en en daardoor en merk je gewoon dat het niet echt geïnventariseerd is.

00:07:22

Onderzoeker: Ook klinkt klinkt goed en maar ja, daar wordt dus wel geïnventariseerd, misschien wel niet volledig. Of is het niet volledig genoeg. Wat kan dat voor effect hebben op de architectuurplaat?

00:07:49

Geïnterviewde: Zeg maar hoe bedoel je die vraag? Wat? Wat is het effect van van het niet beschikbaar zijn van documenten op je architectuurplaat?

00:07:58

Onderzoeker: Wat voor effect kan dat hebben op je architectuurplaat?

00:08:00

Geïnterviewde: Eigenlijk gaat krijgt een jaar architectuur, praten.

00:08:02

Onderzoeker: Natuurlijk, en dan.

00:08:07

Geïnterviewde: Hebben we het hier met name over over de processen, dus de de de business processen.

00:08:13

Onderzoeker: Ja.

00:08:15

Geïnterviewde: Mmm ik ik denk: als je daadwerkelijk naar de techniek gaat, kijken dat het dan.

Interview 3-2

00:00:18

Onderzoeker: Maar oké, nou ja, hoe heeft dat effect op de architectuur plaat? Stel dat een proces dus niet goed geïnventariseerd is?

00:00:42

Geïnterviewde: Ja dan loop je het risico natuurlijk dat je zaken mist in je als op platen. Ja, als je, als je uitstapjes naar andere systemen ook nog een keer nodig hebt, zeg maar die ga je dan missen.

00:01:05

Onderzoeker: Oké, ja, en wat brengt dat voor risico met zich mee?

00:01:20

Geïnterviewde: In het ergste vooral mis je gewoon zaken, dus als je als je dan in een digitalisatie traject zit, ja dan dan mis je uitstapjes die in het proces eigenlijk wel zaten, maar die die die gemist worden in het in het nieuwe gedigitaliseerde proces en en waardoor je proces maar onvolledig en als er bijvoorbeeld om validatie gaat dan niet doorvoerd waardoor de kwaliteit van je bproduct uiteindelijk omlaag gaan.

00:01:59

Onderzoeker: En stel dat jij net zei: oké, we gaan naar die mensen toe. Hoe worden hoe wordt bepaald, zeg maar naar welke welke personen van de business jij nodig hebt om te inventariseren hoe een bepaald een proces gedigitaliseerd kan worden. Op welke manier worden deze persoon benaderd en hoe weet je dat je de juiste persoon hebt.

00:02:33

Geïnterviewde: Ja, dat is altijd een inventarisatie natuurlijk. Toen ik binnenkwam bij HDI, waren er eigenlijk al product owners aangesteld die vanuit de business input leveren en die dus bekend zijn binnen HDI en die dus al wisten bij wie ze de vraag het beste konden belegen. Dus als dat als dat niet zo zou zijn, ja, dan heb je natuurlijk eerst een inventarisatie binnen een organisatie. Wie de stakeholders allemaal zijn.

00:03:08

Onderzoeker: Oké, en wordt dan zeg maar nou dat je eigenlijk weet, oké, deze mensen vanuit de business hebben we nodig. Ja, dit is het proces, je weet van tevoren niet of het goed of fout is en dit kan effect hebben op mijn architectuurplaat. Wordt hier al een TO-BE situatie geschetst. Dus waar willen we heen?

00:03:43

Geïnterviewde: Mijn ervaring is dat dat binnen HDI vrij weinig gebeurt, hè. Er zijn we natuurlijk de laatste tijd wel stappen gezet.

00:03:55

Onderzoeker: En waar zijn de stappen gezet?

00:03:57

Geïnterviewde: Na de aanstelling van jurre als Architect zeg maar en en Robert natuurlijk.

00:04:05

Onderzoeker: Ja.

00:04:07

Geïnterviewde: Die wel al bezig zijn met de toekomst, zeg maar. En de TO-BE situatie aan het schetsen zijn.

00:04:19

Onderzoeker: En heb jij die TO-BE situatie gezien en heb jij ook input geleverd? Ben je ook betrokken geweest?

00:04:29

Geïnterviewde: Als Mendix club zeg maar zijn we er vrij weinig bij betrokken geweest. In zoverre dat Jurre en Robert wel vragen gesteld hebben. Maar de uitkomst daarvan en de TO-BE situatie van nou hier willen we naartoe als organisatie die heb ik eigenlijk nooit gezien.

00:04:54

Onderzoeker: Oké, interessant. Ik vroeg net welke medewerkers wordt gevraagd om bijvoorbeeld input te leveren dat heb je eigenlijk al gezegd, want die krijg je vanuit de business en die worden bepaald in de business zelf en wordt er gekeken naar diverse artefacten die betrekking hebben op een proces die gedigitaliseerd wordt.

00:05:26

Geïnterviewde: En wat bedoel je met een artefact?

00:05:35

Onderzoeker: Een artefact is dus eigenlijk een document en in het document dat eigenlijk beschreven wil je wat doen, wat doet een proces, wat is het beginpunt en het eindpunt is. Wordt hier gewoon naar gekeken naar de documenten die betrekking hebben op een proces? En is dat dan de AS-IS situatie?

00:06:02

Geïnterviewde: Ja is voor mij een beetje lastig te bepalen. Ik heb ze zelf eigenlijk niet gezien die documenten, omdat omdat ik niet echt de rol van het product owner hebt. Dus die documenten heb ik niet echt gezien nee.

00:06:28

Onderzoeker: Zou dat wel een toevoeging zijn geweest?

00:06:33

Geïnterviewde: Sorry.

00:06:33

Onderzoeker: Zou je dat wel een toevoeging zijn geweest, want ik hoor dat jij die documenten niet gezien hebt, maar stel dat jij die documenten wel had gezien, had het ontwikkelen met bepaalde dingen dan wat vergemakkelijkt?

00:06:52

Geïnterviewde: Ja, ja enorm zelfs ehm, kijk als als je als ontwikkelaar binnenkomt en al die artefacten liggen op tafel en er is nagedacht over of dat de AS-IS situatie is geïnventariseerd. En er is al nagedacht over een TO-BE situatie maakt het ontwerp een heel stuk makkelijker. Want dan weet je waar je naartoe wil en en dan kun je daar ook makkelijker een oplossing tegenaan zetten en Ja, je je ziet, vooral bij het project bij bij motor, dat heel veel zoekende zijn geweest en en heel veel

tijd bezig zijn geweest om om de user stories verder uit te diepen om de exacte requirements boven tafel te krijgen.

00:07:48

Onderzoeker: Oké, en dat en dat komt gewoon puur omdat en dus de documenten die beschikbaar zijn, te weinig gedeeld worden?

00:08:04

Geïnterviewde: Ja, dat of zelfs het ontbreken daarvan.

00:08:08

Onderzoeker: Oké.

00:08:10

Geïnterviewde: Ja, oké, hmm.

00:08:15

Onderzoeker: En ja, dit is eigenlijk een beetje het beginstadium van hoe een proces dus wordt geïnventariseerd.

00:08:23

Geïnterviewde: Mmm.

00:08:23

Onderzoeker: En wordt er dan daarna ook gekeken wat de disrupties of de mankementen in het proces zijn?

00:08:37

Geïnterviewde: Ja, soms wel je de beste in epic.

00:08:40

Onderzoeker: Wat zeg je?

00:08:42

Geïnterviewde: Het begint misschien af en toe wat negatief te klinken.

00:08:45

Onderzoeker: Het kan je antwoorden zijn antwoord en ik ben dus gewoon. Hij heeft het ergens effect op en als iets is negatief is, en het heeft een negatief effect, dan is dat ook een antwoord.

00:08:57

Geïnterviewde: Ja, ja zeker mmm als je bij mij persoonlijk vraag van nou bijvoorbeeld Mendix motor aangevlogen zijn.

00:09:11

Onderzoeker: Ja.

00:09:13

Geïnterviewde: Waarbij we bestaand systeem, zeg maar overgebouwd hebben in een op een nieuw platform, op die manier zeg maar een stukje kostenbesparing al te realiseren. Ja, ik, ik had die kans zeg maar aangegrepen om de processen eens een keer goed in kaart te brengen, je mankementen dan te vinden en die dan meteen in je nieuw systeem er eruit te halen zeg maar.

00:09:49

Onderzoeker: En dus.

00:09:49

Geïnterviewde: En en ik heb wel het idee dat dat bij beurs is iets meer gebeurd is omdat het eigenlijk helemaal nieuw was. Dus daar zijn ze wel echt kijken naar hoe is dat proces? Hoe gaan we die uitval definiëren.

00:10:10

Onderzoeker: Ja.

00:10:12

Geïnterviewde: Was ik, ik kwam eigenlijk pas na dat traject binnen

00:10:17

Onderzoeker: Oke

00:10:25

Geïnterviewde: Die waren al zeg maar vormgegeven, de user stories.

00:10:30

Onderzoeker: Zijn daar ook dezelfde mensen betrokken bij geweest of waren dat allerlei andere medewerkers.

00:10:43

Geïnterviewde: Nee, dat waren voornamelijk andere medewerkers

00:10:46

Onderzoeker: Oke

00:10:48

Geïnterviewde: Wat motor is een andere afdeling ook.

00:10:51

Onderzoeker: Ja, eens maar net als iemand een afdeling BIM bijvoorbeeld, is die ook betrokken geweest bij het motor en zijn die bijvoorbeeld wel betrokken geweest bij de BEURS

00:11:05

Geïnterviewde: Meer bij BEURS en bij Binder business container. Daar is BIM duidelijk beter aangehaakt dan bij Motor.

00:11:20

Onderzoeker: Ja.

00:11:20

Geïnterviewde: Voor mijn gevoel in ieder geval.

00:11:25

Onderzoeker: En ja, we hebben dus net over disrupties gehad. Bij het ene proces, kwamen ze beter tot naarmore dan bij motor. Wat heeft dit voor effect? Zeg maar het één en ander op een architectuur plaat? Wat kunnen die voor effecten zijn?

00:11:47

Geïnterviewde: Nou ja, als je als jij disrupties inventariseert ja en daar een oplossing tegen aanzet. Dan kan natuurlijk dat dat dan verandert, of dan kun je architectuur veranderen. Ik noem een voorbeeld: Voor het genereren van documenten. Ja, daar hebben we nu bijvoorbeeld Smartcom voor in het leven geroepen, een oplossing. Ja, dan krijg je een uitstap naar Smartcom komt. Dus ja, dat heeft ook effect op je op je enterprise architectuur

00:12:26

Onderzoeker: Oke.

00:12:28

Geïnterviewde: Zowel functioneel was als technisch natuurlijk. Functioneel wat minder met Smartcom.

00:12:34

Onderzoeker: En wat is Smartcom?

00:12:35

Geïnterviewde: Daar mee kan je documenten genereren.

00:12:40

Onderzoeker: Ja, want dan zouden dus een extra applicatie aan toegevoegd worden? In dit geval begrijp ik dat goed. Oké, we zijn in het geval van nood wat jij zegt: er zijn documenten nodig zijn. Ik neem aan dat die documenten dan polisvoorwaarden zijn of offertes is. Of hoe moet ik dat zien?

00:13:04

Geïnterviewde: Ja ja bij Motor zijn dat inderdaad de polisbladen, nota's, opschorting, aanhangsels, ET cetera.

00:13:13

Onderzoeker: En wie constateren die disrupties?

00:13:45

Geïnterviewde: Eigenlijk pas op het moment, ja, dat het echt verkeerd gaat, zeg maar dat een proces gewoon niet loopt. En ja, als het al werkt of als het, ik zeg maar op geïmplementeerd is in de applicaties en je werkt ermee en op dat moment ja constateren gebruikers van. Nou, dit is toch niet niet helemaal handig, ja en en en die geven dan input, meestal in de vorm van bugs, ook extra user stories, zeg maar ja, dit willen we graag aangepast hebben.

00:14:30

Onderzoeker: En hoe worden die user stories geregistreerd?

00:14:34

Geïnterviewde: Die zitten in JIRA

00:14:41

Onderzoeker: Oke

00:14:53

Geïnterviewde: Wel handig is, dat is wel een proces voor. In het ontwikkel traject i maken we gebruik kan scrum. Ja dus, die stories die komen op een backlog, en die worden één keer per week geïnventariseerd. Daar wordt prio bepaald en dan wordt er van bepaald wanneer die uitgevoerd moet worden.

00:15:17

Onderzoeker: En kan iedereen een user storie aanmaken of zijn hier specifieke personen voor?

00:15:25

Geïnterviewde: Ja, in principe, iedereen die betrokken is bij het ontwikkeld traject die die dus toegang heeft tot JIRA, die kan dat. De praktijk leert wel dat daar vrij weinig gebruikgemaakt zou, misschien nog wel beter kunnen worden. Ik ben altijd wel van mening van waar iedereen maar zijn user stories, zeg maar inschieten, en dat er dan een chremium hebben waar je dan zegt van ja, dit is inderdaad iets wat we op moeten pakken. Die gaat door en de andere kwam daar gaan we niet doen, daar doen we het kaf van het koren scheiden, zeg maar, want dan dan krijg je ook veel meer input vanuit je business. En dan mijn ervaring is dat dan wat meer begint te leven, ook zeker als mensen het gevoel hebben dat ze invloed hebben op op de applicatie. Dan gaan ze dan ook meer mee werken, denk ik.

00:16:36

Onderzoeker: En dat is binnen HDI niet het geval of?

00:16:44

Geïnterviewde: Een beetje beetje een mix, zeg maar ja. Sommige mensen die willen gewoon geen user stories schrijven die vragen dat dan via de product owner, zeg maar dus.

00:16:59

Onderzoeker: Oké.

00:17:00

Geïnterviewde: Dat zou nog wel wat wat meer kunnen, zeg maar wat wat verbeterd kunnen worden.

00:17:06

Onderzoeker: En ja, nu mijn volgende vraag is: Beschrijf het proces voor het opstellen van mogelijke aanbieders, maar in dit geval is er dus zo wat jij zegt: je ben een Mendix developers is dus eigenlijk een soort van aanbieder die al gekozen is.

00:17:21

Geïnterviewde: Hmm.

00:17:21

Onderzoeker: Weet je toevallig hoe HDI bij Mendix terecht is gekomen?

00:17:51

Geïnterviewde: In ieder geval via Hans? Maarten, ik ben zijn naam kwijt die volgens mij zijn die wel, maar dat is allemaal voor mijn tijd geweest. Dus ik weet het niet.

00:18:08

Geïnterviewde: Ja, en die hebben wel wat inventarisaties gemaakt, kan, ja, vooral wat er moet veranderen. Zeg maar in de in de applicatie in de organisatie, en die zijn uiteindelijk wel ook bij Mendix terechtgekomen. Maar hoe? Hoe dat selectieproces plaats heeft gevonden dat dat werkt. Niet.

00:19:01

Onderzoeker: Dan heb ik de volgende vraagd. We doen in dit voorbeeld het e-ABS proces op de schop. Hoe wordt bepaald wat het perspectief is en wat de doelen zijn en de risico van de digitalisatie? Hoe worden die punten bepaald?

00:19:27

Geïnterviewde: Ja, dat is er samenwerking tussen tussen IT en en een business. Ja, dus, daar daar kijken wat hoe hoe het proces in elkaar zit waar waar eventuele pijnpunten kunnen zitten. Validaties, bespreken met de business ehm. Ja, wat we gevalideerd willen hebben, mmm dat ja dat toetsen en dat bouwen zeg maar.

00:20:08

Onderzoeker: En kan dit ook effect hebben op de architectuurplaat? En op wat voor manier?

00:20:25

Geïnterviewde: Nou ja, ja, jawel. In eerste instantie hebben we eABS natuurlijk via csv geïmporteerd en er loopt een project om dat te automatiseren omdat viawebservices binnen te halen dus in zoverre. Dat kan dat wel op de technische architectuur plaat kan toepassen.

00:20:51

Onderzoeker: Dan wordt er dan bijvoorbeeld een een applicatie geschrapt of een of een stap? Hoe moet ik dat zien?

00:21:13

Geïnterviewde: In dit voorbeeld is meer de koppeling tussen de applicaties eh en ik neem aan dat je die ook wel vastleggen.

00:22:13

Onderzoeker: Kan het ook effect hebben op de verbondenheid tussen business zijn IT zo'n stap? Wat jij net zijn.

00:22:23

Geïnterviewde: Ja ja, zeker, eerst zat natuurlijk een hele hoop handwerk in. Als je die handwerk minimaliseert, dan is dat voor de voor de business weldegelijk prettig. Sdan soms ook niet. Heel veel automatisch dan raken mensen hun baan kwijt, of tenminste daar zijn ze eigenlijk wel bang voor dus dat kan ook wel een negatief effect hebben. We een deel, maar ja in principe als je, als je echt de business kijkt, het is met het proces optimaliseren. Wordt ja, dan heeft dat denk ik wel een positief effect natuurlijk.

00:23:11

Onderzoeker: Ja, en wat je net zei, eigenlijk hoe de business betrokken is bij het opstellen van procesperspectieven. Want het is een stukje tussen business, en IT die een effect hebben op de architectuurplaat en hoe die dan onderhouden wordt?

00:23:31

Geïnterviewde: Ja, zeker.

00:23:33

Onderzoeker: Oké.

00:23:34

Geïnterviewde: Dan denk ik ook goed is dat je zeg maar, functionele architectuurplaten hebt en en de meer technische zeg, maar.

00:23:47

Onderzoeker: En wat bedoel je met de functionele architectuurplaat?

00:23:53

Geïnterviewde: Ja, die of meer richten op de processen en de applicaties ansich dat een gewoon business is niet interessant. Of je nu een CSV of wil je het via een webservice gedaan wordt in zoverre dat het dat het snelheid levert waarschijnlijk en de validaties niet wat wat makkelijker worden. Maar verder zal een business niet zo geïnteresserd zijn als die data maar over komt.

00:24:25

Onderzoeker: Oké, en nu is het bijvoorbeeld het proces die is nu gedigitaliseerd. Hoe wordt bepaald of het goed scoort?

00:24:53

Geïnterviewde: Ja, dat is een goeie vraag.

00:24:56

Onderzoeker: Hoe wordt dat geëvalueerd?

00:25:00

Geïnterviewde: Ik ik denk, als ik zo kijken ja vooral op ervaringscijfer. Bij BEURS hebben we natuurlijk wel ook wel wat rapportages in de applicatie gebouwd, ook om aan te geven om van wat er eruit gaat en in welk proces ze zitten. Dus daar daar zijn wat wat handvatten zeg, maar om te kijken van hoe hoe het nu gaat. Bij een motor zijn we pas net live. Het zijn vooral ervaring, geluiden, zeg maar die je hoort, maar dr, is volgens mij nog nog niet echt een een plan opgesteld om te toetsen van deze applicatie, die biedt voordelen in zo ver dat kijk bij motor was natuurlijk wel het doel uiteindelijk om het oude systeem uit te zetten en daar op op licentiekosten een een verbetering te realiseren. Ja, die die zullen je denk ik in in financiële gegevens terug moeten gaan zien.

00:26:21

Onderzoeker: En uiteindelijk is er iets gekozen. Hoe wordt dat proces uiteindelijk gedigitaliseerd, op welke manier wordt gekozen voor het eindproduct? Hoe gaat dat echt van dit zijn onze wensen, die

zijn de requirements die zijn opgeschreven en dit zijn de risico's. Hoe wordt dat uiteindelijk naar de productie gebracht?

00:26:52

Geïnterviewde: Ja, daar, daar hebben we dat dat verandertraject voor in het leven geroepen. Wat in eerste instantie door door door Hans gerunt is, nog daarvoor door Maarten, maar geloof ik ja in samenspraak met directie ook.

00:27:13

Onderzoeker: En welk veranderentraject?

00:27:19

Geïnterviewde: Ja, van de afgelopen twee, tweeënhal jaar, drie jaar van geen Mendix applicaties naar vijf of zo.

00:27:48

Onderzoeker: Oké, zijn het er al zoveel? Dan wordt het uiteindelijk naar de productie gebracht. Wat heeft dit voor effect op de architectuurplaat?

00:28:08

Geïnterviewde: Als het goed is wat je in productie heb gezet, komt dat overeen met de met de architectuurplaat. Ja, tenzij je natuurlijk in je ontwikkeltraject, bepaalde keuzes heb moeten maken, die nog niet helemaal in lijn met met je architectuurplaat dus het effect daarop is, dat je je architectuurplaat moet aanpassen. En dan kan je weer toetsen: hoe ver sta je van je AS-IS en TO-BE af?

00:28:53

Onderzoeker: Gezien de behoeften van de business, die er dus is – want de business die heeft behoefte om iets te digitaliseren – hoe wordt gecheckt of de business eigenlijk is voorzien?

00:29:13

Geïnterviewde: Vraag je nu hoe dat daadwerkelijk gebeurt of hoe je het zou doen?

00:30:01

Onderzoeker: Beide mag.

00:30:02

Geïnterviewde: Oké, daadwerkelijk denk ik dat vooral op op het gevoel is, op een stukje financien wordt heel veel op opgestuurd. En en ja, hoe prettig de business met een een applicatie werkt en of dat er niet heel veel user stories nog uitkomen of bugs die nog opgelost moet worden. Dus dat is hoe het daadwerkelijk zeg. Maar denk ik, nu gaat het vormgeven over. Zal zijn? Ja, daar zou je nog wel enorm kunnen verbeteren door in je ontwikkeltraject en het op bij het opstellen van de requirements heel veel zaken meetbaar te maken en en dus bij bij het opstellen van AS-IS situatie dat je dan ook gewoon mee wat er gebeurt in het proces.

00:31:20

Onderzoeker: Bedoel je een soort nulpunt?

00:31:26

Geïnterviewde: Ja ja, nou, eerst inventariseren waarop je wilt meten natuurlijk. Gevolg is dat meten in je proces dan het veranderingstraject helemaal doorvoeren en en vervolgens die meting opnieuw uitvoeren dan kun je ook kwantitatief bepalen of dat je aan de wensen van van de business voldoet. Los van de kwalitatieve factor natuurlijk die kun je altijd nog meenemen dan. Meetbaar, is natuurlijk altijd makkelijker, dan kun je op sturen.

00:32:09

Onderzoeker: Oké, ja, dank je wel, dit zijn de meeste vragen. Ik heb als laatste vraag: weet je weet

hoe de technische architectuur en beetje eruitziet binnen HDI en weet je hoe de communicatie tussen de business en IT verloopt?

00:32:29

Geïnterviewde: Voornamelijk via meetings natuurlijk en inventarisaties. We hebben bij het opstellen van de requirements in JIRA natuurlijk contact met de business om de wensen gewoon te inventariseren. Vervolgens wordt het een en ander gebouwd en worden de business intensief principe betrokken.

00:32:55

Onderzoeker: Oke

00:33:03

Geïnterviewde: Dat is eigenlijk de communicatie.

00:33:05

Onderzoeker: Is dat een juiste communicatie volgens jou?

00:33:18

Geïnterviewde: De ene keer wel andere, het ligt een beetje van persoon tot persoon van afdeling tot afdeling, de ene is wat stroever in het verandertraject dan een ander .

00:33:32

Onderzoeker: Weet je wel je die mensen wel eventueel mee zou kunnen krijgen of makkelijker mee zou kunnen krijgen?

00:33:48

Geïnterviewde: Ja, ja, dat blijft altijd maatwerk natuurlijk. want je moet goed kijken naar, dus je moet eerst gaan kijken als dat speelt waarom willen die mensen niet mee? De ene keer dan kun je project door en dan iedereen van yes en we gaan ervoor, dan is het makkelijk. En de andere keer dan kom je een situatie tegen waar iedereen in de weerstand zit. Dan moet je gaan inventariseren waar die weerstand vandaan komt en die die proberen weg te gaan nemen. Ja, ik, ik denk dat er bij Motor bijvoorbeeld heel weinig tijd was om zo'n veranderproject door te gaan, omdat er sowieso al een grote druk lag op die op die afdeling. Hoe ga je dan druk wegnemen, dat is gewoon lastiger.

00:35:04

Onderzoeker: Zijn bepaalde informatiesystemen beschreven binnen HDI?

00:35:14

Geïnterviewde: Hoe bedoel je?

00:35:16

Onderzoeker: Ja, HDI heeft verschillende informatiesystemen/ applicaties dus, zijn deze beschreven?

00:35:30

Geïnterviewde: Vrij vrij summier INAS was nog wel redelijk wat. Je moet er echt naar op zoek, sowieso GERAS ja, toen ik binnenkwam, werd altijd gezegd vandat ligt in Duitsland. En die willen eigenlijk hun informatie eigenlijk niet leveren. Mijn ervaring is gewoon dat er ook volgens mij gewoon niet is. Voor INAS is wel wat informatie is nog redelijk wat informatie van beschikbaar, ook omdat dat voornamelijk in Nederland natuurlijk ontwikkeld is samen met de externe partij. En dus daar was wel een en andere beschikbaar, en ja en voor de nieuwe applicaties daar zijn wel handleidingen voor opgesteld.

00:36:47

Onderzoeker: Mijn laatste vraag ja, wat voor tooling wordt gebruikt binnen de onderneming, en dan bedoel ik eigenlijk mee hoe worden processen opgeschreven met welke tool wordt dat gedaan? En hoe wordt er gecommuniceerd?

00:37:02

Geïnterviewde: Ja, dus heel veel in Word nog met name de oudere dingen. De nieuwe zaken zoals de Mendix applicaties worden in Jira vastgelegd. We zijn bezig om in Conference het een en ander vast te leggen wat een applicatie is die tegen JIRA aan zit. Dit is ook Atlassian. Zeker als je deze documentatie levert, zeg maar, dan moet je de hele tijd onderhoud op toepassen. Dus daar wil je dan wel goede tooling voor hebben. Ja, wat wat er verder maar gebruiken, maar ook veel en powerpointpresentaties en heel af en toe een visio plaat.

00:37:59

Onderzoeker: Af en toe, maar het is dus niet een vaste structuur zo te horen.

00:38:07

Geïnterviewde: Nee, klopt.

00:38:08

Onderzoeker: Dat was eigenlijk mijn laatste vraag.

00:38:10

Geïnterviewde: Oké.

00:38:11

Onderzoeker: Echt super bedankt voor, ja tenminste dat ik je mocht interviewen en dat je de tijd voor vrij worden gedaan.

Interview 4-1

00:00:00

Geïnterviewde: Mocht.

00:00:00

Onderzoeker: Super, want dan dan neem ik je nu op, pak ik mijn vragenlijstje erbij. Ik heb ze allemaal voor mezelf, heb ik dan een topic lijst gemaakt, want ik heb natuurlijk literatuuronderzoek gedaan en dan komen al die kernbegrippen komen aan bod en ik kernbegrip, die heb ik dus helemaal eigenlijk operationaliseren na eh, ja, topics of interviewvragen en die, die ga ik dus nu behandelen.

00:00:32

Geïnterviewde: Helemaal goed.

00:00:34

Onderzoeker: Nou ja, dan is mijn eerste vraag eigenlijk beschrijf hoe het proces en de activiteiten die iedereen spelen worden geïnventariseerd voor een digitale transformatie. Op welke manier wordt het geïnventariseerd?

00:01:01

Geïnterviewde: Ja, we maken eerst een architectuuropzet, een een plaat, hoe we de hoe de architectuur willen doen, dus een solutions architectuur, zeg maar. In praktijk tot nog toe hebben we die vaak in powerpoint enzovoorts gemaakt. Maar dat zullen we in de toekomst vaker in de EAM tooling gaan maken, dus in die nieuwe tooling, wiens naam ik gisteren ook kwijt was, maar dat is volgens mij enterprise architect. Daarna is het tot nog toe met het digitaliseren dat het toch toe hebben gedaan hebben dat door middel van use cases het hele proces als beschrijvingen gemaakt.

00:01:49

Onderzoeker: Oké.

00:01:50

Geïnterviewde: Dus wij hebben niet, ik heb wel eens projecten meegemaakt waarbij je dus een architectuur en dan een proces decompositie maakt dus echt een proces beschrijving en vervolgens

gaat zeggen door middel van use cases van nou, ik ga op dit proces op proces 21 punt drie gaat die stap, wijziging die, maar dat doen wij niet. Wij doen het heel erg op basis van use cases beschrijven.

00:02:14

Onderzoeker: En hoe ziet zo'n use case eruit?

00:02:18

Geïnterviewde: Dan schrijven we het gewenste proces.

00:02:25

Onderzoeker: En stel dat we dus aan het inventariseren zijn op zn bedrijfsproces.

00:02:32

Geïnterviewde: Ja.

00:02:33

Onderzoeker: Wat voor effect kan hebben op je architectuur plaat.

00:02:41

Geïnterviewde: Dus dus even in mijn oog maak je eerst een architectuurplaat.

00:02:45

Onderzoeker: Ja.

00:02:46

Geïnterviewde: En dan maak je de proces use case.

00:02:50

Onderzoeker: Stel dat die use case dus anders is?

00:02:54

Geïnterviewde: Het goed gaat goed nog niks gehoord.

00:03:01

Onderzoeker: Oké, maar stel dat je dus bijvoorbeeld in het inventariseren van een bedrijfsproces, dus iets extra tegenkomt die niet in je architectuur plaats staat. Wordt het dan niet aangepast?

00:03:24

Geïnterviewde: Daarin doe jij de veronderstelling dat je processen in je architectuur, dat een proces architectuur hebben.

00:03:32

Onderzoeker: Ja.

00:03:34

Geïnterviewde: Daar hebben we niet.

00:03:36

Onderzoeker: Oké.

00:03:38

Geïnterviewde: Dus even als ik een architectuur plaat zegt dan is, is dat meer op functies gebaseerd.

00:03:44

Onderzoeker: Ja.

00:03:45

Geïnterviewde: Niet op processen, we zijn en wij hebben een proces beschrijving, in het bedrijf ja die is er. Die ligt vast in de tooling. Dan kan ik zeggen: oké, ja, we hebben een procesarchitectuur, dat ligt vast in die tooling.

00:04:37

Geïnterviewde: Ja, dat klopt, maar even even. De gewenste situatie is dat alles met Archimate gaat. De huidige situatie is dat wij een functionaliteitenarchitectuur hebben en zeggen: oké, de functionaliteit dus het afhandelen van een schade of het doen van een reinsurance boeking gaan we doen. In een mendix applicatie: dat gaan we doen. Dus van dat soort dingen maken we architecturele platen en vervolgens is er een proces beschrijving in een tool waar ik echt de naam even kwijt van ben. Maar wat op het internet intranet staat van van hdi, dus daar staan al onze processen beschrijven en vervolgens schrijven we in een use case op wat aan een proces wijzigt.

00:05:28

Onderzoeker: Oké, en.

00:05:33

Geïnterviewde: En dan vraag jij op welke manier kan het effect hebben op hun architectuurplaat dan kan ik het kan zo zijn dat wij beslissen dat een bepaald proces niet meer plaats gaat vinden in in de reinsurance app, maar dat dat plaats gaat vinden in de claimsapp of dat we de rekening courant niet meer met excel gaan maken, maar dat we de rekening couranten nu met CAS gaan maken met Mendix CAS.

00:05:57

Onderzoeker: Maar dat is dan meer de TO-BE situatie?

00:06:19

Geïnterviewde: Ik ga er stond iemand even iets vraagt, sorry hoor, ja, ga door.

00:06:28

Onderzoeker: Maar dat is dan meer de TO-BE situatie? Dus in eerste instantie dus niet meer met excel is. Dan gaat we het versturen met behulp van Mendix? Dan wordt dat dus in de TO-BE situatie? En we zijn hier bijvoorbeeld ook oké, we gaan iets inventariseren, we gaan het bedrijfsproces inventariseren, zijn daar de actoren, dus de verschillende mensen die daarmee werken, zijn die ook beschreven en informatiesystemen die daarmee samenhangen binnen een proces?

00:07:07

Geïnterviewde: Ja en nee, niet zo heel volledig.

00:07:12

Onderzoeker: Oké, hoebedoel je?

00:07:15

Geïnterviewde: Ja, soms wel heel goed, maar ik heb het wel eens beter gezien.

00:07:23

Onderzoeker: En wat voor manier beter?

00:07:26

Geïnterviewde: Dat er echt altijd een procesplaat is. Bij ons is er niet altijd een procesplaat. Als jij kiest voor een use case, dan krijg je veel meer use case procesbeschrijvingen. Krijg je veel meer impliciete communicatie, dan krijg je veel meer dat mensen zeggen, weet je wel: het claimen afhandelen is gewoon het claimen afhandelen. Maar nu wil ik dat als het een currency extern is dan foreign is, dan moeten er dat en dat dat gebeuren. En dat staat dan in de use case, terwijl op dat moment staat niet een volledige procesbeschrijving.

00:08:05

Onderzoeker: Oke.

00:08:08

Geïnterviewde: Op dat moment staat er niet in zie proces beschrijving, pagina 36, en ik wijzig nu die stap zo gedetailleerd staat het niet in de use case.

00:08:23

Onderzoeker: En wat is de reden dat HDI dat niet heeft?

00:08:29

Geïnterviewde: Omdat HDI haar processen zeg maar redelijk, dus bij proces heb je al L1, L2 of L3 noem ik dat altijd, dus het niveau van het proces het niveau van.

00:11:21

Onderzoeker: Dat is, zo maken we nog eens wat mee hier maar goed, maar ik ben er weer. Ja.

00:11:27

Onderzoeker: Ik ook op welke wordt ja, oh ja, worden de actoren en informatie geselecteerd die betrekking hebben op verdergaande digitale transformaties en worden die gekozen?

00:11:42

Geïnterviewde: Moet je even helpen.

00:11:44

Onderzoeker: En met actoren bedoel ik dus de medewerkers die gebruik maken van het proces.

00:11:48

Geïnterviewde: Ohja dat vroeg ik.

00:11:50

Onderzoeker: Wat vroeg jij?

00:11:52

Geïnterviewde: Nee, dat vroeg jij– en toen moest ik even nadenken wordt dat altijd goed beschreven. Daar heb ik weer z'n soort ja en nee antwoord. Ja, het wordt beschreven, maar het wordt beschreven voor het stuk wat echt wijzigt.

00:12:07

Onderzoeker: Oké.

00:12:09

Geïnterviewde: En toen vroeg jij aan mij, ja, maar waarom heeft HDI dan niet zo compleet en dat is eigenlijk en toen begon ik uit te leggen. We hebben die proces beschrijving op op niveau één hebben we. Op niveau twee hebben we soms. Dus dat wil zeggen: hé het claimsproces is, een claim komt je moeten accepteren. Je moet 'm controleren, je moeten we accepteren, je moet 'm evalueren en uitbetalen, zeg maar dat is, zeg maar L1 niveau. L2 niveau is dat je in de controle dat dat dat die aspecten allemaal check, dat is, zeg maar een Ltwee niveau en Ldrie niveau en Lvier, dan zit je bijna op werk instructie en wat wij hebben gedaan is Léén ligt vast. Een stukje van Ltwee ligt vast, maar werkinstructies hebben vaak in Word gemaakt of Powerpoint. Die hebben wij niet in tooling op dit moment en als wij een storing maken, zitten we soms gewoon op niveau vier te werken, want dan moeten we precies weten: ja, maar welke controle moeten dan plaatsvinden en er if then else zit je op niveau vier.

00:13:22

Onderzoeker: Zijn dat dan de activiteiten die gewoon uitgevoerd worden?

00:13:25

Geïnterviewde: Ja, en dat is in in proces taal, is dat laag in mijn procestaal is dat nou, dat is gewoon generieke proces, dat is laag vier.

00:13:33

Onderzoeker: Oke

00:13:35

Geïnterviewde: En wij hebben dat binnen HDI niet vastliggen. Daarom zeg ik het antwoord naar jou is ja, dan leggen we vast in user stories de to be situatie. Maar wij leggen niet, zoals ik heb in organisaties gewerkt, die ook dat Lvier niveau in EAM vast hebben liggen en die dat ook iedere keer onderhouden. In die EAMtool en dat doen wij niet.

00:13:59

Onderzoeker: U is dat trouwens niet bpm modderlaag waar ze mee werken.

00:14:05

Geïnterviewde: Dat is, denk ik, bpm morrelen waar Duitsland, waar we dat in vaste.

00:14:12

Onderzoeker: Ja.

00:14:13

Geïnterviewde: Ik ik ga maar ondertussen even na mijn ga je volgende vraag, maar dan kijk ik even met internet explorer, want daar linkjes.

00:14:21

Onderzoeker: Ja, dus eigenlijk wat jij net zei, beetje die activiteiten en zo die worden niet goed vastgelegd. Maar stel dat wij dus een proces willen gaan inventariseren, hoe worden die die activiteiten dan kenbaar gemaakt?

00:14:37

Geïnterviewde: Ja, maar dan beginnen we dus vaak opnieuw.

00:14:40

Onderzoeker: Oké, en opnieuw met het beschrijven van het proces.

00:14:44

Geïnterviewde: Dan pakken we weer, zeg maar die basis zoals die er is in het – en dat ding heet hetBICportaal, dat is het dat, dat is binnen HDI, die zeg maar waar alle processen beschreven staan. Ik ben ik nu aan het openen. Ik weet niet welke tooling – dat is en die pakken we dan als uitgangspunt. Dan gaan we met in in workshops vaststellen of die nog steeds zo werken, of dat je ergens veranderd is of niet. Dus dat is een beetje dubbel werk.

00:15:21

Onderzoeker: Hier ook zeg maar de stel dat je dus die proces hebt en je heb zoiets van oké, dit kan verbeterd worden. Wordt er eigenlijk ook geklankboord met managers of uitvoerende medewerkers die binnen deze processen werken?

00:15:37

Geïnterviewde: Hmm in projecten wel, ja.

00:15:40

Onderzoeker: Oké, en welke medewerkers wordt dan gevraagd om input te leveren en hoe weet je dat je de juiste medewerkers hebt?

00:15:47

Geïnterviewde: Sowieso de superuser of diegenen die uit de organisaties aangewezen als zijnde Senior User dus in het geval van motor was dat Ron en Danny.

00:16:03

Onderzoeker: Oké.

00:16:04

Geïnterviewde: Dat zijn senior users.

00:16:07

Onderzoeker: Oké.

00:16:09

Geïnterviewde: En in het geval van claims was dat Bram waren dat Bram en Walter beide senior users.

00:16:21

Onderzoeker: En stel dat je dus het proces gaat digitaliseren. Wordt er dan ook gekeken naar de bestaande artefacten die binnen de organisatie beschikbaar zijn.

00:16:34

Geïnterviewde: Wat is een artefact, in jou definitie?

00:16:36

Onderzoeker: Dat is in mijn definitie die staat noemt in mn presentatie.

00:16:42

Geïnterviewde: Ik was ik had een afgesloten. Ik was.

00:16:46

Onderzoeker: Dat is een document die beschrijft hoe de organisaties vanuit de zakelijke functi,e zakelijke mogelijkheden, bedrijfsprocessen, mensen, informatiebronnen, bedrijfssystemen applicaties, informatie uitwisselen dingen eigenlijk te werk gaat. Gaat dus eigenlijk één document, wat eigenlijk al die punten staan beschreven.

00:17:11

Geïnterviewde: Nogmaals, in het portaal hebben wij dus dat beschreven. We beschrijven altijd wel goed in user story wat wijzig, maar we leggen niet weer in die tooling vast wat er nou precies gewijzigd is.

00:17:28

Onderzoeker: Dus wat ik wel eigenlijk een beetje hoor is dat het stukje tussen de as-is en de to-be dat die er wel zijn, maar niet altijd helder vastgelegd zijn. Klopt dat?

00:17:40

Geïnterviewde: Dus de to-be wordt altijd wel goed vastgelegd.

00:17:43

Onderzoeker: Alleen de AS-IS dus niet?

00:17:45

Geïnterviewde: Maar dat AS-IS, maar hij wordt niet weer terugvertaald in generieke tooling. Dus in het project wordt altijd de TO-BE proces gedefinieerd. Gekeken naar wat heeft dat voor effect in de keten? Dus daar zijn allemaal proces workshops, dat gebeurt wel in een project. Het enige waar ik één maar plaats is: in BIC portaal hebben wij dat Léén soms Lwee niveau, maar wij gaan nooit terug naar BICportaal om vast te leggen bij Mendix motor- hebben we dat in dat dat nu wel veranderd in het proces, dus op Ltwee is het daar nu anders. Dat doen we niet.

00:18:27

Onderzoeker: En dat moet wel helder of niet?

00:18:30

Geïnterviewde: Ik vind dat professional als je dat doet, als je procesbased werkt, dan doe je dat.

00:18:37

Onderzoeker: Ja, dat is eigenlijk een beetje het stukje van het inventariseren, met name, en eigenlijk

is de volgende stap. Oké, we hebben een proces is geïnventariseerd binnen een proces. Zijn daar vaak dan wel niet tekortkomingen, of disrupties of verbeteringen. Hoe worden die geconstateerd? Op welke manier wordt dit kenbaar gemaakt?

00:19:11

Geïnterviewde: Dus even dat ik je taal goed begrijp. Wij stellen vast dat het proces niet optimaal werkt.

00:19:14

Onderzoeker: Of het zou beter kunnen of het werkt niet optimaal of er zit een fout in.

00:19:20

Geïnterviewde: Ja.

00:19:21

Onderzoeker: Er zijn.

00:19:24

Geïnterviewde: Maar nu vraag je me dat hoe we dat doen en digitalisering setting of of vraag je me dat voordat we digitalisering project gestart hebben.

00:19:36

Onderzoeker: Beide eigenlijk.

00:19:38

Geïnterviewde: Het eerste is dat we zeg maar lean-management op de afdelingen hebben geïmplementeerd, dus bij claims en bij operations zijn nu zeg maar Lean-sessies geweest van wat loopt er niet goed in het proces? Wat zou er wat wat zijn? Wat zijn de quick wins die jullie zien die we zouden moeten realiseren, wat zijn de structurele blokkers die we zien? Op basis daarvan zijn verbeter slagen gemaakt, zonder dat er ook maar iets echt nieuw geautomatiseerd is, en sommige van deze sessies hebben geleid tot een stukje automatisering.

00:20:25

Onderzoeker: Oke en heeft dit ook effect op de architectuurplaat?

00:20:35

Geïnterviewde: Dat zeg ik soms dus niet. Dus soms schrijft de architectuur, is het alleen maar het beter gebruiken en optimale gebruiken van de architectuur die dr, al is.

00:20:48

Onderzoeker: Oké, dan wordt er dan dus ook gekeken naar de architectuurplaat en gekeken of vanuit de architectuurplaat al iets kan worden gedigitaliseerd?

00:20:59

Geïnterviewde: Daar wordt ook nagekeken, maar de eerste slag die in 2019 zijn gaan doen, is heel erg gericht geweest op even de systemen zijn de systemen. We gaan nu kijken hoe het proces beter kan gaan draaien met het bestaande systemen.

00:21:18

Onderzoeker: En hoe worden managers en uitvoerende medewerkers hierbij betrokken?

00:21:27

Geïnterviewde: Dit waren dus Agile sessies.

00:21:30

Onderzoeker: Ja.

00:21:30

Geïnterviewde: Dus lean/agile sessies. Die zijn toen begeleid door de lean medewerkers zoals Marjon

van Berk en Nina en zo ja altijd onder verantwoordelijkheid van de van de lijnmanagers, dus lijnmanagers moesten we uiteindelijk altijd de de de keuze van een proces bevestigen.

00:21:59

Onderzoeker: En zijn deze medewerkers ook opgenomen in de architectuur plaat als zijnde actoren?

00:22:14

Geïnterviewde: Het antwoord is dus nee Jeroen. Ze zitten niet de in de EAM tooling en niet in de huidige tooling. Ja, ik weet dat Hendrika en die Marjon hebben hele duidelijke proces platen, zeg maar werkinstructies dus al Lvier niveau processen hebben ze heel duidelijkgemaakt. Met ieder ook alle actoren erbij hebben ze niet vastgelegd in EAM en hebben ze niet vastgelegd in BIC.

00:22:46

Onderzoeker: Moet dat nog worden gedaan?

00:22:53

Geïnterviewde: Keuze is om dat niet te doen.

00:22:55

Onderzoeker: En wat zijn de redenen van?

00:22:58

Geïnterviewde: Ah, dat dat te veel wijzigt waar nog gaat wijzigen en dat we dat te kostbaar vinden om te onderhouden. Dus wij kiezen ervoor om te blijven werken met zn L1 niveau vastligt dat we voor ten behoeve van risk management zeg, maar dr controls op die er zijn ook vastleggen in de processen. Dat is om onze control framework, goed te borgen. En meer gaan we niet permanent bijhouden en als project gaan doen, pakken we op dat moment proces beschrijving stellen dan vast wat to be situatie moeten worden en leggen dat vast als use cases. Dat is onze keuze. Om zo te werken.

00:23:53

Onderzoeker: Helder en stel dat we nu in dit geval. We zijn ergens bij Mendix uit gekomen bij een digitale transformatie. Op welke manier worden deze aanbieders geselecteerd? Want we hebben bijvoorbeeld een proces en we weten dat er binnen het proces bepaalde disrupties zijn, en die zijn dus nu kenbaar gemaakt en we hebben zoiets oké, we kunnen digitaliseren en we hebben daar mogelijk een aanbieder bij nodig. Hoe wordt gekeken op welke manier zo'n aanbieder het beste is? Is daar een matrix voor zijn daar bepaalde richtlijnen voor?

00:24:35

Geïnterviewde: Ja.

00:24:37

Onderzoeker: Oké, en hoe ziet die eruit?

00:24:40

Geïnterviewde: Het proces binnen HDI is dat je minimaal drie leveranciers moet vragen om een aanbieding te doen die aanbiedingen worden tegen elkaar met elkaar vergelijken die dan wordt er een keuze gemaakt door lokaal management en altijd bij bij als 25000 euro is of zo dan wordt als ik kijk Duitsland mee ratificeren, Duitsland zon, keuze.

00:25:09

Onderzoeker: Oké, maar dat was en het is verplicht dat je ten alle tijden drie de aanbieders, gewoon op gaat zoeken.

00:25:16

Geïnterviewde: Ja, ja.

00:25:18

Onderzoeker: En worden er dan ook, zeg maar drie aparte architectuurplaten gemaakt als zijnde TO-BE situaties? Want daar komen we ergens voorstellen. Dat de ene applicatie iets anders produceert als een andere applicatie.

00:25:31

Geïnterviewde: Ja, maar architectuur, is een groot begrip, dus de architectuur, wijzigt niet maar het kan wel zijn dat nu zijn we bijvoorbeeld bezig met de printers keuzes. En dan vragen we Canon en PCI en nog een partij en het kan wel zijn dat Canon zegt nu bijvoorbeeld geen ja, maar dan is in zijn solutionarchitectuur, net iets afwijkends van de solutionarchitectuur van PCI.

00:26:02

Onderzoeker: Ja.

00:26:04

Geïnterviewde: Maar even de overall architectuur, hoe hoe wij een printen in het landschap willen hebben, hangen wijzigt niet alleen de implementatie verschilt nog wel eens per leverancier, in dit voorbeeld. Bij Mendix gaat het de solutionarchitectuur niet zoveel verschillen, want dan is iedereen leverancier die ik vragen om te implementeren houdt zich aan de Mendix architectuur alleen ja, ze hebben verschillende soorten expertise die ze leveren, maar voordat wij de keuze van Mendix hebben gemaakt, hebben we mendix, oud systems en nog een tooling langs elkaar gelegd en hebben bepaald van ja. Wat is nou de beste architectuur en toen hebben we gekozen voor Mendix als platform.

00:26:56

Onderzoeker: Oké, die is het beste uit de matrix gekomen. Ja, ja, worden hier ook, zeg maar mensen vanuit de business bij betrokken en met business bedoel bepaalde teamleiders bepaalde managers misschien eventueel nog mensen die ook daadwerkelijk in het proces werken?

00:27:23

Geïnterviewde: Doen we niet, altijd moet ik zeggen.

00:27:26

Onderzoeker: Zou dat wel nodig zijn en waarom doen maar dat niet altijd?

00:27:34

Geïnterviewde: Even zoals ik nu zelf bijvoorbeeld bezig ben, we gaan voor iedere medewerker, een telefoon aanschaffen hebben we gewoon aspect van de telefoon vastgesteld. Daar is ook verder geen discussie meer over mogelijk met gebruikers en ik ben nu de beste leverancier aan het selecteren. Ga ik geen gebruiker bij betrekken, ga ik geen teamleider bij betrekken. Wij zijn nu een laptop en selecteren hebben we drie partijen. We hebben een proefopstelling nu zitten en daar hebben we dus claims en op zn underwriting gevraagd om twee medewerkers af te vaardigen om die laptop te testen.

00:28:13

Onderzoeker: Oke

00:28:15

Geïnterviewde: En die hele werkplek en scherm muizen en weet ik wat te testen. Dus ja, daar vind ik het wel logisch voor de printer ga ik het niet vragen, want hij moet gewoon printen ga. Ga ik teamleiders niet betrekken.

00:28:34

Onderzoeker: Oké.

00:28:35

Geïnterviewde: Dus het hangt een beetje van af voor middleware tooling. Ga ik teamleiders niet betrekken voor eindgebruikers tooling, ga ik teamleiders wel betrekken, maar dat zijn allemaal dingen die. Ik noem de voorbeelden die ik zelf kan kiezen. Er zijn natuurlijk ook wel eens keuzes die in Duitsland gemaakt worden. Die kan ik niet beïnvloeden.

00:29:02

Onderzoeker: Oke

00:29:03

Geïnterviewde: Moeilijker beïnvloed waar ik zo zeggen.

00:29:06

Onderzoeker: Ja, wie zou dat wel vanuit Nederland kunnen beïnvloeden.

00:29:14

Geïnterviewde: Wij hebben nu een architect. Wij hebben nu een architectuur, structureel architectuur, overleg met Duitsland. Langs die als kunnen wij nu wat beïnvloeden. Maar uiteindelijk zijn er 16 landen of zo waar ze rekening mee houden. En dan zijn wij wel een grote. Maar ja, uiteindelijk zijn dat afwegingen zeg maar die die in board in de desbetreffend board gemaakt worden. Dus, nogmaals, ik kwam door middel van het structurele architectuur overleg nu meer invloed uitoefenen. Ikzelf functioneel.

00:30:02

Onderzoeker: Ja.

00:30:06

Geïnterviewde: Die kan nog meer. Soms kan de business aldus dat. Omdat de business owners meer betrokken worden, dus dan kan Baukje in de in de oneBIS wereld mee helpen keuzes maken. Dat wordt ook beter en beter maar uiteindelijk is het is er, zeg maar, een home office baas die functioneel verantwoordelijk is voor alle claims afhandeling wereldwijd en die maak die maakte een keuze gebaseerd op afwegingen, met wetende dat het voor Nederland dan zo uitpakt en dat het voor Duitsland en zo uitpakt voor Amerika, en zo ja, datnmaaktie een keuze.

00:30:57

Onderzoeker: Ja.

00:30:58

Geïnterviewde: En ik kan even niks. Ik kan me even niet meer.

00:31:02

Onderzoeker: Oké, we nu een proces geïnventariseerd. We weten welke activiteiten hebben binnen een proces. We weten wat de tekortkomingen zijn in het proces, welke beter kunnen zijn en noem maar op. We hebben nu een aanbieder We hebben drie aanbieders hebben dus gevraagd om input leveren van oké. Wat zouden jullie dan willen doen? Wordt er dan vervolgens gekeken naar de risico's? Wordt bepaald in hoeverre een bepaald perspectief van het proces behaald kan worden en het belang van de organisatie die daar ook bij betrokken? Hoe worden deze punten bepaald en wie doet dat.

00:31:56

Geïnterviewde: We hebben dus risk management sessies en dat wordt bepaald dan door de product owner met zijn super user. Dus even bij motoren: product owner is André, met ronnie en Danny en Walter en Bram.

00:32:19

Onderzoeker: Ja.

00:32:21

Geïnterviewde: Dus zij bepalen is die hebben samen met het project, dus met de technische jongens, een risico sessie. Daar komt een risico backlog op met impact en die wordt door de stuurgroep dan wordt die ook gemonitord. De projectmanagers, verantwoordelijk wordt bij te houden en hij rapporteert aan de stuurgroep over de risico's. De mate waarin de risico 's optreden en de mate waarin er is gestuurd, moet worden op op risico's, migreren, enzovoorts.

00:32:59

Onderzoeker: Oké, en heeft het uiteindelijk dan ook effect op je architectuurplaat of op je architectuur?

00:33:07

Geïnterviewde: Soms wel ja.

00:33:09

Onderzoeker: In welke gevallen wel?

00:33:15

Geïnterviewde: Het kan zijn dat wij vanwege risico afwegen moet besluiten om iets niet in alsnog niet in Mendix te maken, maar in een rapportagetooling te hangen of dat soort dat soort afwegingen. Gaan we alle rapporten van INAS herbouwen in Mendix? Het antwoord is dus daarvan is een risico dat er heel slecht onderhouden wordt. Het antwoord is geweest. Nee, dan gaan we niet doen.

00:33:48

Onderzoeker: Op welke manier hebben we het dan nu gedaan?

00:33:52

Geïnterviewde: Nou, dat ben jij onder andere precies ja dus, dan doen we het in. We hebben ervoor gekozen om daar gewoon de rapportage tooling voor te gebruiken.

00:34:06

Onderzoeker: Logisch en hoe heeft dit dan ook effect op de verbondenheid tussen zo'n platform of de IT en de business zelf kan het effect op hebben?

00:34:22

Geïnterviewde: Jazeker, als je de motor business vraagt, die zijn niet altijd ja, als je de business vraagt, zijn die niet allemaal happy dat ze niet meteen alles hebben gekregen, dus dat wij op basis van risico afweging, enzovoorts, enzovoorts besloten hebben om het, om het niet te doen.

00:34:59

Onderzoeker: Maar kan dat ook een positief effect hebben, want ik hoor hier een negatief effect, maar ik neem aan als je dus het is om de risico's.

00:35:16

Geïnterviewde: Ja, soms is het ook van oké dit risico. We hebben een hele goede risico sessies gehad voor live gang bij motor- en op basis daarvan hebben een hele goede bijsturing gedaan en daar is de business alleen maar tevreden mee geweest.

00:35:29

Onderzoeker: Ja en dan eigenlijk is dus de TO-BE situatie is dan wel eigenlijk in kaart voor jullie, want je hebt eigenlijk je proces geïnventariseerd als je weet wat er nu is. Je hebt ehm, ja, wordt in die situatie dan ook gewoon geschetst. Als zijnde dit is mijn TO-BE architectuur plaat of dit is mijn To-BE architectuur.

00:36:06

Geïnterviewde: Hij staat in use cases, dus hè. Ik heb al tegen je gezegd die leggen niet vast in EAM of in de BIC tool

00:36:13

Onderzoeker: Nou ja, af en toe stelde nog een keer dezelfde vraag en dat komt omdat ik zo mijn vragen heb opgesteld en het is handig zo om dus een antwoord te krijgen op de vraag dus een extra bevestiging.

00:36:28

Geïnterviewde: Ja.

00:36:30

Onderzoeker: Oké, ja, dan heb ik eigenlijk zit ik eigenlijk bij het slot, want we hebben nu uiteindelijk gekozen voor bijvoorbeeld Mendix en hoe wordt bepaald dat Mendix het best scoort? Wordt alleen gevraagd aan de business of het goed is of ook vanuit andere perspectieven?

00:36:58

Geïnterviewde: Er is een vraagje: waarom hebben we Mendix gekozen?

00:37:01

Onderzoeker: Ja, we hebben dus drie aanbieders en wat is de reden dat we nou uiteindelijk toch voor die ene zijn gekozen.

00:37:08

Geïnterviewde: Dat we daar worden vooraf altijd selectiecriteria op vastgesteld en selectiecriteria. We hebben te maken met de kwaliteit van de lean, de kwaliteit van het personeel cq hoe goed het personeel ermee kan werken. Dus hoe? Hoe handig is de tooling en hoe goedkoop? Hoe duur is het dus wat is de prijs? Investeren en wat zijn de vaste kosten van de tooling? Cq applicatie toepassing? Hoe de leverancier betrouwbaarheid, dus leverancier wordt gecheckt door op z'n solvabiliteit en op z'n en al dat soort zaken. Dus of het wel een betrouwbare leverancier is of het ook geen of je niet op de zwarte lijst staat, zeg maar dat zijn allemaal criteria die getoetst worden.

00:38:12

Onderzoeker: En dan ja, uiteindelijk is die dus gekozen de TO-BE situatie is geschets. En dan wordt het dus geïmplementeerd. En hoe gaat de overgang van de TO-BE situatie naar de AS-IS situatie?

00:38:33

Geïnterviewde: Dat is een heel implementatietraject met implementatie, begeleiding en werkinstructies maken inleren, trainingen en dat is de implementatie.

00:38:45

Onderzoeker: Oké.

00:38:47

Geïnterviewde: De implementatie van alles.

00:38:49

Onderzoeker: De en dan wordt er dus iets geïmplementeerd en hoe wordt het dan geïmplementeerd? Wordt daar de business bij betrokken?

00:39:03

Geïnterviewde: Zelfs de product owner is dus de business is verantwoordelijk voor de implementatie.

00:39:09

Onderzoeker: En dan wordt het dus ook vooral feedback gevraagd vanuit de business?

00:39:17

Geïnterviewde: Ja en één van de criteria is om ja of nee live te gaan is. Kunnen we live gaan? Kunnen we dr mee werken.

00:39:25

Onderzoeker: Ja, die vraag wordt gesteld aan de business.

00:39:28

Geïnterviewde: Die is.

00:39:30

Onderzoeker: En gezien de behoeften van de business die dan besproken is dit dus aan het licht is komen, wordt ook besproken na implementatie. Dus, oké, alles is alles, werkt en is er behoefte van. De business is die volledig gedekt.

00:39:48

Geïnterviewde: Ja, dat wordt besproken.

00:39:50

Onderzoeker: Dat wordt besproken.

00:39:52

Geïnterviewde: Ja, en daar is daar is niet altijd de business happy mee, maar dat maakt niet uit.

00:40:00

Onderzoeker: En wat wordt er dan gedaan als ze niet happy zijn?

00:40:05

Geïnterviewde: Uitgelegd waarom we toch niet meer geld? Ik denk heen gaan boot hoor, maar waar we toch niet meer geld besteden aan Motor.

00:40:13

Onderzoeker: Een voorbeeld is een voorbeeld, dus.

00:40:18

Geïnterviewde: Ehm dus de business is tevreden op zich met wat ze nu hebben zijn ze beginnen ze nu langzamerhand wat tevreden te zijn. Maar ze missen nog allerlei dingen en zij willen meer en wij zeggen: ja, we hebben daar geen geld nu voor.

00:40:33

Onderzoeker: Ja, en hoe wordt daar dan mee omgegaan? Hoort daar dan mee omgegaan vanuit de business? Ja, die vinden dat jammer.

00:40:40

Geïnterviewde: Die vinden dat heel erg. Motor is dat er echt wel een een problematische situatie geweest, omdat die afdeling al afgeschaald is, heel erg afgeschaald was, terwijl ze, terwijl het systeem in hun ogen nog functionaliteit mist, waarvan wij nu zeggen, ja, maar dat geld is op en is al dik opgemaakt, dat hebben we nu niet. Dus zij hebben nu een issue zeggen ze, want hun afdeling is gezaaid na een applicatie met 1.0 functionaliteit en ze hebben 0.7 functionaliteit gekregen. Ja, je hebt je me genaaid, zegt letterlijk: de business.

00:41:28

Onderzoeker: oke.

00:41:30

Geïnterviewde: En daar hebben ze. Ik snap hun gevoel.

00:41:34

Onderzoeker: Had voorkomen kunnen worden ergens?

00:41:39

Geïnterviewde: Ja, dat hadden we niet zoveel geld uit moeten geven aan 0.7.

00:41:43

Onderzoeker: Oké, en hoe is dat? Ja, dan is mijn vraag: hoe is het 0.7 dan ontstaan? Want ik neem aan het vooraf dan ook gewoon zoals deze lijnen doorgezet is.

00:41:57

Geïnterviewde: Maar we zitten we het project motor te evalueren en daar zijn er dingen een aantal dingen niet goed genoeg gegaan, waardoor je drie jaar bezig bent geweest met de motor project om 0.7 te realiseren. Daar zit zo gruwelijk veel geld in. Dat wij nu zeggen, ja, weet je even gezien. Hier kun je mee werken en hoe goed jullie business tijd. Dan is de business case negatief er nog meer geld in te stoppen en de medewerkers van de business zeggen: ja, maar je hebt mijn minder functionaliteit gegeven, je initieel dacht dat ik zou krijgen en je hebt wel mijn afdeling verkleind. Jeetje. Wat ben je gemeen? Dat is? Dat is het issue.

00:44:27

Onderzoeker: Ja, ik heb nog één vraag, dan maak ik op die laag waren. En dan ja, maar mij was dus: beschrijft de technische architectuur, hoe ziet de architectuur plaat eruit en hoe verhoudt zich de communicatie tussen business en niet.

00:44:47

Geïnterviewde: Over architectuurplaten wordt binnen HDI heel weinig met de business gesproken.

00:44:53

Onderzoeker: Oké, en de communicatie vanuit ja bijvoorbeeld het het digitaliseren, hoe verhoudt zich de communicatie daar? Tussen business en IT?

00:45:05

Geïnterviewde: Steeds beter en beter een in een project als mendix ging dat veel beter. We zijn nu ook veel beter bezig met One container om samen met met de business in gesprek zijn van hé what is next? Ik ben voor het eerst van mn leven bezig met HDI bezig met een portfolioplan weer te maken voor de komende jaren. Dus ja, we zijn wel steeds beter bezig.

00:46:31

Onderzoeker: Ja, dat was eigenlijk als slotvraag.

00:46:35

Geïnterviewde: Prima.

00:46:35

Onderzoeker: Dankjewel voor de tijd!

Interview 5-1

00:00:00

Geïnterviewde: Ik had ze ook al open staan.

00:01:28

Geïnterviewde: Beschrijven hoe het proces en de activiteiten voor het digitaliseren geïnventariseerd wordt in onze organisatie?

00:01:34

Onderzoeker: Ja op welke manier wordt dat geïnventariseerd?

00:01:37

Geïnterviewde: Op dit moment eigenlijk nog niet, wij zijn nog niet zo ver staat bij ons in de

kinderschoenen. We hebben een sessie gehad waarin we wij bij Jurre dat een keertje voorgesteld hebben wij het proces boekingen onder de loop hadden genomen. Dat is eigenlijk de eerste stap die we ooit genomen hebben om dit te doen in een gestructureerde manier. Daarvoor is het is het eigenlijk omdat wij hoe HDI in mekaar zit elke afdeling had zo zijn eigen manier manier van werken en ook hun eigen inventariseren. Daarvoor is eigenlijk de afdeling BIM opgericht om dat te uniformeren. En nu zijn we op een bepaald moment komen waar we gaan kijken naar: hoe kunnen we het beter maken. Maar verder dan, wat zijn wij nog niet gekomen. Dus ik denk dat dit onderzoek misschien wel een een goed punt is om om te kijken hoe we dat zouden moeten gaan doen.

00:02:37

Onderzoeker: Hoe zou je bijvoorbeeld een proces dan inventariseren?

00:02:41

Geïnterviewde: Nou, je hebt je twee elementen zoals je dat hieronder ook aangeeft.

00:02:46

Onderzoeker: Ja.

00:02:47

Geïnterviewde: Dus laten we je je moet, de juiste mensen bij elkaar brengen, die die het proces kunnen beschrijven daar heb je dus nodig de business, maar ook een iemand die weet welke applicaties gebruikt worden, welke webserver er onderliggend aanzijn en de applicatie doe ik externe applicatie en interne applicatie. En die moet je samen brengen. En die moeten samen een proces beschrijven waarin je dus een architectuurplaat kan maken. Zoals we dat wij met zn allen hebben gedaan bij jurre voor het VNAB. Wij wisten allemaal, niet allemaal even in dezelfde details maar we wisten wel hoe we het wat de stromen waren we vulde elkaar ook aan toen we dat deden. En zo kun je een plaat maken, en daar heb je de business ook voor nodig. Maar dan moet je nogmaals: je moet de juiste mensen bij mekaar brengen. Dus als ik zeg bijvoorbeeld Paul zou je in dit proces gedeeltelijk kunnen gebruiken, hij weet heel veel van de business alleen de onderliggende applicaties daar heeft hij echt geen kaas van gegeten.

00:03:53

Onderzoeker: Dat hoeft ook niet toch?

00:03:57

Geïnterviewde: Ja, je moet er wel een beetje een bepaald gevoel hebben, dus dus dan zou ik meer uitgaan naar iemand die, zoals Nadia.

00:04:07

Onderzoeker: Die dus met die applicaties werkt?

00:04:09

Geïnterviewde: Die werkt met de applicaties, die weet hoe de acceptanten opereren en weet waar ze naar moet kijken en waar ze op moet letten. Er zijn er niet zoveel, die ben je nog.

00:05:24

Geïnterviewde: Nee, maar je moet nogmaals, je moet de juiste mensen bij elkaar brengen en dat is en dat is vrij lastig binnen onze organisatie om de juiste te vinden. Dat komt door de affiniteit met bepaalde dingen hebben mensen niet ontbreken. Ik zeg Paul die weet een beetje hoe het reilt en zeilt binnen de verzekeringsland en dus commercieel ontzettend goed. Maar als je een een architectuurplaat moet maken of de de processen in detail moet gaan doornemen, administratief dat dan weer niet. Daar kies je Nadia bijvoorbeeld, die weet wel hoe het administratief goed gaat, want ook één van de grootste valkuilen is die ik in de loop der jaren heb mee mogen maken, is de de verregaande detaillering in processen. Meestal verzanden wij in in uitzonderingen en er vind nooit een zogenaamde 80 20 regeling plaats, waarin we dus het hoofdproces kunnen onderscheiden

van het bijproces en daar zouden we ook eens een keertje voor moeten waken. Maar dan uiteindelijk, als ze de processen goed met elkaar hebben afgesproken, dan kan er wel degelijk kom ik gelijk op vraag twee: een architectuur ontstaan die te gebruiken is en die gewijzigd kan worden als jij wilt automatiseren. Je zou bij ons heel veel handwerk tegengekomen – dat zag je zelf al in de in onze sessie bij jurre dat daar heel veel handwerk moeten verrichten om de data door de diverse applicaties heen te jassen.

00:07:01

Onderzoeker: En dan dus wat jij net zei: Als je dan in zo'n architectuurplaat, bijvoorbeeld de actoren dus eigenlijk de medewerkers die daarin zitten, als je die daar gewoon in de opneemt, dan weet je ook waar je moet klankborden?

00:07:14

Geïnterviewde: Ja, absoluut ja, absoluut, maar nogmaals, zorgen ervoor dat je de juiste actor binnen je architectuurplaat hebt.

00:07:23

Onderzoeker: Kan jij denk je de juiste actoren benoemen?

00:07:28

Geïnterviewde: En dat is meer op ervaring gebaseerd. Hoe mensen zich positioneren binnen de organisatie, hoe ze reageren op vragen en opmerkingen. Dus dat is mijn ervaring die daar een grote rol speelt, en ik kan je alleen vertellen dat ik op de property afdeling een aantal mensen heb zitten waarvan ik denk nou, die weten dus van begin tot het eind hoe het proces loopt en eigenlijk is dat er ook nog maar één dat is, en dat is Nadia. Dus als Nadia weg zou vallen, dan hebben we daar een heel groot klankbord minder. Wouter zou je daar ook nog wel voor in aanmerking komen. Liane is beperkt omdat ze alleen internationaal kent, maar die is eigenlijk een verzekeringstechnisch medewerker geweest die eigenlijk een beetje van alle markten thuis is. Dus de schaap met de vijf poten die weet hoe het commercieel een beetje gaat ook al doet ze niet echt de commerciële sluiting. Maar wel het onderhouden van contacten en dat soort dingen allemaal die weet hoe het proces het administratieve proces aan de achterkant loopt. En dat is voor onze organisatie het meest belangrijke, de vastlegging ervan.

00:08:35

Onderzoeker: Oké, maar zoals ik nu een beetje hoort, is er dus wel, stel dat er dus iets van een inventarisatie is voor processen dan zijn die mensen er wel?

00:08:46

Geïnterviewde: Die zijn er wel degelijk. Ja.

00:08:48

Onderzoeker: En deze mensen hebben zij ook wel eens tekortkomingen of disrupties in een proces benoemt. Dingen die beter kunnen? En hoe benoemen ze dit?

00:09:05

Geïnterviewde: In het verleden was het zo dat dat allemaal gepositioneert was op een afdeling, kwamen ze dus bij mij of bij Peter in de vorm van de applicatiebeheerders. Dat is ook wel gebreken tijdens het hele ALBA project is dat de missen dit, we missen zus, en we missen zo. We hebben toen allemaal requirements van gemaakt. Helaas zijn die voor overgrote gedeelte niet niet gehonoreerd. Alleen die processen lopen nu een beetje beetje spaak omdat ze niet ondersteund werden door ALBA 3 dus de gebruikers zijn eigenlijk de linkin pin tussen mij en destijds MGM.

00:09:46

Onderzoeker: Oke

00:09:49

Geïnterviewde: Dus ze komen zeker met het idee om te verbeteren. Dat merk je nog steeds. Ze proberen nog steeds omdat we nu wat meer budget hebben voor voor MiMas om op bijvoorbeeld de applicatie MiMAS te verbeteren waardoor de vastlegging sneller kan of efficiënter kan.

00:10:03

Onderzoeker: Het is vooral met MiMAS gerelateerd en ook heb je ook iets van Mendix gerelateerd?

00:10:13

Geïnterviewde: Nee, nee, Mendix is meer. De One-Container is Mendix dingetje denk ik waar waar mensen wel heel veel dingen gezegd en geschreven hebben. En daar hebben we ooit is zo'n zo'n ticketsysteem voor gehad waarin vastgelegd werd, dus daar zou je nog wel terug kunnen vinden dan worden vragen gesteld of verbeteringen aan toegevoegd of er allemaal gehonoreerd worden dat is weer een ander fenomeen.

00:10:37

Onderzoeker: Zie je een verschil tussen bijvoorbeeld MGM en Mendix waarin je gehoord wordt als business?

00:10:48

Geïnterviewde: Nou, eigenlijk is geen verschil, want eigenlijk waar we het allemaal op neerkomt is budget. Dus als het geld op is, dan gebeurt er gewoon niks. Dat geldt voor de Mendix applicatie. Dat weet je net zo goed als ik denk ik is dat wij een verbetering willen noemen. Noem het voorbeeld van One-container volmacht. Waar hebben we gezegd hebben. Wij willen eigenlijk geconsolideerde premie boekingen plat slaan om de grote hoeveelheden boekingen in Geras tegen te gaan. Daar wordt dan ja op gezegd en we zijn zes maanden verder en er gebeurt niks omdat er geen centjes meer zijn. Hetzelfde was met ALBA drie het geval waarin mensen dus met met frisse moed verbeteringen aandroegen en die dan vanwege budget redenen gewoon niet doorgevoerd konden worden.

00:11:41

Onderzoeker: Oké.

00:11:43

Geïnterviewde: Dus beiden hetzelfde.

00:11:45

Onderzoeker: Zonde.

00:11:46

Geïnterviewde: Nou ja, het is in zekere zin is het is dat zo. Daar pluk je nu de wrange vruchten van dat het niet allemaal efficiënt genoeg draait. Maar we komen er langzaam, maar zeker komen er wel, want ook steeds meer ruimte, zeker op MGM gebied, waar we dus de processen wat kunnen verbeteren.

00:12:06

Onderzoeker: En kan dat dan ook effect hebben op je architectuurplaat?

00:12:11

Geïnterviewde: Ja, want als jij bijvoorbeeld het inlezen van data wat wij graag wilde, bijvoorbeeld voor voor volmachten. Wij wilden op individuele basis doen, dan zou dat betekenen dat wij dus automatisch polissen aangemaakt zouden krijgen. Dan hoeven we niet meer handmatig te doen. We hebben dus voor de volmacht voor pool, die via Marketscan liep hebben wij handmatig ingevoerd en wij willen eigenlijk dat wij de data van Marketscan geleverd zouden krijgen of via een script je het hele systeem zouden vullen. Dus daar heb je dus een automatische stukje, wat dan wegvalt dat

handmatige gedeelte, en dat zou van invloed zijn op juiste architectuurplaat. Er zijn namelijk actoren weggevallen die het handmatig zouden moeten vullen, en dat wordt automatisch gedaan.

00:13:15

Onderzoeker: Ja,

00:13:20

Geïnterviewde: En dat heb je ook gezien bij het stukje van VNAB. We hadden dus alle actoren die we hadden gedaan met de boeken ingeschreven, en dat wasde SOL, ja toch?

00:13:29

Onderzoeker: Dat is hoe het nu is, de IST

00:13:33

Geïnterviewde: Bij de SOL was dus heel veel weg gesneden en dan zag je echt heel veel ruimte dan denkt van nou, daar zijn we inderdaad heel veel. Dat gaf heel duidelijk aan dat de besparing te doen zijn.

00:13:45

Onderzoeker: Ja, oke

00:13:46

Geïnterviewde: En dan zou je moeten kwantificeren wat de kosten zijn en wat de terugverdientijd is.

00:13:53

Onderzoeker: Want dan kan je je potje vullen?

00:14:03

Geïnterviewde: Het is eerst een uitgave wat kostbaar is. Waarin wij zeiden wij moeten is meer over een aantal periodes van tijd zien om te bepalen wanneer je terugverdiend is, en ik denk dat het redelijk snel is.

00:14:17

Onderzoeker: Oke dank je wel.

00:14:19

Geïnterviewde: Alsjeblieft.

00:14:22

Onderzoeker: Ehm ja, nu hebben we eigenlijk al gezegd. Oké, er zijn processen, ze zijn nog niet volledig geïnventariseerd, misschien te weinig op die detailniveau wat ik een beetje net hoorde.

00:14:37

Geïnterviewde: Ja, wij slaan door. Ik bedoel wij gaan heel diep op detailniveau. Wij gaan meer op de uitzonderingen acteren in plaats van dat wij op de grootste gemene deler doen. Als je bijvoorbeeld kijkt naar het bedrijfsproces die wij gemaakt hebben met CVT en het bedrijfsproces wat daar voorligt, ik was daar faliekant op tegen, omdat ze helemaal doorsloegen. Ze gingen van de ene vraag naar de andere en van één uitzondering naar de andere en een bedrijfsproces moet het overgrote gedeelte beheersen en niet uitzoeken. Daar ga je namelijk op stuk.

00:15:14

Onderzoeker: Ja.

00:15:16

Geïnterviewde: En en als je voor een uitzondering webserver moet gaan ontwikkelen, denk ik: ja, dat is zonde van je geld. Dat levert niet op.

00:15:25

Onderzoeker: Stel dat we het proces nu wel volledig hebben geïnventariseerd.

00:15:31

Geïnterviewde: Hmm.

00:15:32

Onderzoeker: We hebben aangedragen, daar kan het wel beter.

00:15:36

Geïnterviewde: Hmm.

00:15:37

Onderzoeker: Wordt er bijvoorbeeld ook gekeken naar de mogelijkheden, ofwel intern, dan wel extern.

00:15:45

Geïnterviewde: Nou, dat zou wel moeten, alleen wat ik al zei: wij zijn nog niet zo ver. Dus als we dat zouden doen en er zijn applicaties die ons zouden kunnen helpen, dan zouden we daar zeker naar moeten kijken. Misschien is wel een goed voorbeeld. Wat we recentelijk meegemaakt hebben, is dat we voor Zicht die wilde graag digitaal worden voorzien van documentatie. Dus polisdokumentatie, prolongatie borderellen en dat soort dingen allemaal. En toen zijn we weer uitgekomen bij SIVI die doet zoals je weet, ADN berichten en dat soort dingen allemaal. En daar hebben we wat informatie ingewonnen om te kijken of wij Zicht zouden kunnen helpen bij het analyseren van de processtroom.

00:16:29

Onderzoeker: Dan helpen.

00:16:30

Geïnterviewde: Er wel.

00:16:31

Onderzoeker: Helpt HDI dan ook gelijk.

00:16:36

Geïnterviewde: Ja, ja, wij hebben geen post meer, wij kunnen het allemaal zo via de via een portal aanbieden en ze kunnen het zelf ophalen. Dus een kluisje. We sturen een polis op, maar dan via een portal in een kluisje. Dat halen ze dat op. Dus ja, daar is wel een voordeel te behalen. Alleen dan zou het grootschalig moeten gebeuren, want ik geloof dat het vrij kostbaar is. Maar zo ver zijn we nog niet gekomen. Dus we onderzoeken het wel, en we moeten alleen oppassen dat daarom ook dat tijdens de standup is dat wel een keertje naar voren gekomen. Is we hebben verschillende intermediairs die op verschillende manieren willen werken en wij moeten een modus zien te vinden we ze allemaal op een uniform manier kunnen bedienen. Niet dat de één uitzondering naar de andere uitzondering lopen.

00:17:22

Onderzoeker: Dat is.

00:17:22

Geïnterviewde: Die is niet voor ons een goed uitgangspunt.

00:17:27

Onderzoeker: Nee, en wordt dat ook belegd met de business zelf?

00:17:32

Geïnterviewde: Nee de uitlevering niet. Het komt wel via de business binnen die dat verzoek bij ons neer hebben gelegd en dan gaan wij kijken of wij dat kunnen leveren. Ja of nee. Wij pakken dat dan verder op.

00:17:45

Onderzoeker: Stel dat dan iemand anders van de business, dus bijvoorbeeld iemand bij brand die

komt met dat verzoek en iemand van technische verzekeringen komt met hetzelfde verzoek, hoe wordt dat dan gedaan?

00:17:59

Geïnterviewde: Nou, dan ben ik blij dat ze dat ze dat bij Karin neerleggen.

00:18:02

Onderzoeker: Oké.

00:18:03

Geïnterviewde: Want daar komen ze dan allemaal samen, dus daarom zeg ik: wij moeten niet voor elkaar af of voor elke afdeling afzonderlijk iets verzinnen dan wel voor elke tussenpersoon iets afzonderlijk verzinnen. Wij moeten een grote gemene deler zien te vinden die ons kan helpen bij het verdere digitaliseren van een proces, en niet de uitzonderingen hier en de uitzondering daar, want dat is onbeheersbaar.

00:18:28

Onderzoeker: Ja, en ja, en heeft dit dan ook effect op je architectuurplaat?

00:18:37

Geïnterviewde: Uiteindelijk wel, want de handmatige verspreiding van van data door middel van documenten zal daarmee onderbroken worden. Dus het wordt een service die wij aanbieden. Het wordt geautomatiseerd. Zodra dat iemand op een knop drukt, wordt dat in de kluis geplaatst en dan wordt niet meer een een printje van gemaakt of een postzegel op een enveloppe geplakt. De actoren zullen verdwijnen en de applicatielandschap zal uitgebreid worden.

00:19:25

Onderzoeker: Hoe worden de risico 's en hoe worden de doelen dan bepaald?

00:19:31

Geïnterviewde: Maar ik denk dat de de risico's is dus meestal financieel dus wat kost het?

00:19:36

Geïnterviewde: Stuk.

00:19:37

Geïnterviewde: Wat levert het ons op? Levert onze besparing, dan zou ik zeggen: ja, dan gaan we dat doen en dat is uiteraard budget is ook weer belangrijk en hebben we het geld voor om het af te nemen, en dat is onze risico?

00:19:51

Onderzoeker: En wie beslissen dat allemaal?

00:19:53

Geïnterviewde: Nou, ik denk dateen businessplan is, wat door het hoofd in IT gedaan moeten worden en die krijgt de informatie van van de onderliggende groepen. Dus de BIM-groepen die er nagekeken hebben en die geven dan een onderbouwing weten en die zou moeten gaan bepalen samen met het MT of de risico aanvaardbaar zijn. Dus dan praat ik over privacyregels en dat soort dingen wat valt onder governance als ik me niet vergis dus wat wat er allemaal wel in de haak is en of het daadwerkelijk ook wat wat levert. Dus als ik een tussenpersoon heeft die drie polissen heeft en ik zou dat dit voor hun zouden moeten oprichten. Dan zou ik zeggen: dat gaan we niet doen, maar als ze dat voor zijn of wij stoppen met de provincie bijvoorbeeld, dan zijn er ook nog kunnen zeggen van ja, ga ik geen geld meer in steken.

00:20:42

Onderzoeker: Wordt de business hierbij betrokken?

00:20:47

Geïnterviewde: Het MT bepaalt uiteindelijk welke kant we opgaan en welke richting we opgaan, dus de business denk ik die die die wordt medegedeeld wat welke richting we opgaan en wat gaan we doen.

00:21:00

Onderzoeker: Heeft het dan uiteindelijk effect op je architectuurplaat?

00:21:06

Geïnterviewde: Ja, ja, of ik ga door of gaan niet door, dus of er blijft hetzelfde of hij veranderd. Dus als jij een process wil verbeteren en process wordt na alle risico's te hebben goedgekeurd, dan zal dat wel degelijk invloed hebben op je proces.

00:21:24

Onderzoeker: En heeft dan uiteindelijk ook effect op de verbondenheid tussen business en IT?

00:21:31

Geïnterviewde: Ja, ik denk dat de business efficiënter kan werken.

00:21:35

Onderzoeker: Oke

00:21:38

Geïnterviewde: Dat is de bedoeling. Ook we willen steeds meer digitaal willen steeds meer automatisch, waardoor dus bepaalde basale dingen zoals handmatige invoer bijvoorbeeld komt te vervallen en krijgen we meer een controlerende rol van de data die we binnenkrijgen voor voldoet aan aan de eisen die we hebben. Dus een beetje data quality achtig dus eigenlijk verandert de werkzaamheden een beetje en we zullen data aanvullingen moeten blijven verrichten om dat de data die nu van externe krijgen niet volledig is. We hebben ook interne behoeftes, bijvoorbeeld bepalen van PML.

00:22:15

Geïnterviewde: Ja, dat, dat wordt niet geleverd door een makelaar, maar dat zullen we zelf moeten hanteren. Dus een bepaalde calculaties zullen we zelf in moeten voeren, bijvoorbeeld een technische premieberekening die zal een makelaar niet leveren. Maar dat is de eerste stap om een offerte uit te geven en dan zullen we zelf intern moeten doen. Dus al die data die we van externe krijgen zullen samen moeten komen met onze interne berekeningen om een goede datakwaliteit te kunnen waarborgen.

00:22:42

Onderzoeker: Is de business hier positief over?

00:22:49

Geïnterviewde: Over het efficiënter maken van hun werk? Ja, dat zou ze heel graag willen. Maar dan zijn we echt afhankelijk van externe. Dat zou ik datgene gaan doen wat we willen, dus het VNAB meer data vastlegging, meer structurele data, de data die uitgewisseld kunnen worden, hetzij via templates of via het VNABplatform voor e-ABS. Dat zou beter moeten. En uitgebreide moeten worden er zal geïnvesteerd moeten worden om dat te kunnen bereiken. Anders blijven we achterelkaar lopen. Want het is raar dat een een verzekerde vult in zijn administratie de verzekerde som dat is de verzekerdewaarde in van een pand voor stuurt die een brief naar de makelaar, die tikt die brief over in zijn systeem is. Vervolgens deelt die ons dat mede vervolgens wij nog een keertje over hebben als coassurantiepanel, dus doe het maal vier. Vervolgens verrijken wij die data nog eens een keer. Dus ja, daar is nog wel wat te winnen Jeroen.

00:23:54

Onderzoeker: Oke

00:23:58

Geïnterviewde: Maar goed, dit zeiden we al in 2001. En nu is het 2020 en we zijn nog niet zo ver. Alhoewel we zijn iets verder.

00:24:09

Onderzoeker: Weet je.

00:24:11

Geïnterviewde: Maar ik denk, dat de makelaar maar ook de klant steeds meer meer het idee krijgt dat dit de manier is om verder te komen.

00:24:19

Onderzoeker: Geeft die ook input?

00:24:27

Geïnterviewde: Ja, binnen het platform, ik denk het meeste voor. Het beste voorbeeld daarvan is IDOS, waarin dus de makelaars en verzekeraars praten over hoe de vastlegging van objecten dient te gebeuren. En daar zie je wel dat dat dat men de behoefte heeft om op uniforme manieren vastlegging te gaan doen. Iedereen zijn makelaar is daaraan verbonden. Meerdere verzekeraars zijn eraan gebonden, en dat zie je toch wel groeien.

00:24:57

Onderzoeker: Wordt dat binnen HDI gebruikt? Dat IDOS?

00:25:00

Geïnterviewde: Daar zijn we mee bezig. We hebben op aangeven van BIM, hebben we gezegd van joh je moet nu aanhaken omdat wij dan één van de eerste verzekeraars zijn. Dan heb je nog een beetje een vinger in de pap om om je data goed gestructureerd binnen te kunnen krijgen. Dus als je vroeg begint, kun je nog eisen stellen als je halverwege inhaakt ben je te laat. Dus wij zijn daar druk mee bezig om medewerking te verlenen.

00:25:25

Onderzoeker: En is iemand ook van de business die daar ook bij aangemaakt?

00:25:30

Geïnterviewde: Ja, voor van de business is het Joachim volgens mij met jordy van Marine en voor mij doet Cor daar ook nog wat in maar dat wil ik niet zeker. Cor is van de BIM. En die bepalen dus is wat we eigenlijk willen weten voor verzekeringstechnische informatie. Wat de objecten allemaal moeten inhouden, dus merk van een vorkheftruck, gewicht, enzovoorts, enzovoorts. Dus dat soort dingen en voor de brand dat is het geijkte huis, plaatsnaam, straat, huisnummer. Dat soort dingen willen we allemaal graag weten met coördinaten, hoeveel verzekerdewaardes die daaraan gekoppeld zijn. Dat willen we graag allemaal weten en daar zijn ze druk mee bezig.

00:26:17

Onderzoeker: Duidelijk duidelijk.

00:26:21

Geïnterviewde: Ja, dus de business is wel degelijk geïnteresseerd in dit soort dingen, maar we zullen dat er hoofdzakelijk vanuit hun eigen perspectief wat hebben ze nodig en wat is de onderliggende manier is om het allemaal ingelezen te krijgen dat interesseert ze niets.

00:26:35

Onderzoeker: Maar ze zijn wel betrokken?

00:26:38

Geïnterviewde: Ja, zeker.

00:26:38

Onderzoeker: Hoe kiezen we de beste oplossing? Wordt de business daar ook bij betrokken? Of zijn er andere perspectieven die gebruikt worden?

00:27:09

Geïnterviewde: Dat is binnen ons landschap vrij moeilijk om wat lokale dingetjes geregeld te krijgen, dat weet je. Dus als we iets gaan doen, Mendix is een platform geweest waar we uiteindelijk voor gekozen hebben uit noodzaak, omdat we voor Motor bijvoorbeeld geen applicatie konden gevonden krijgen die mee kon naar de nieuwe omgeving. We hebben voor Mendix gekozen voor One-Container, omdat de staging area faalt.

00:27:41

Onderzoeker: Het voldeed.

00:27:42

Geïnterviewde: Dus dus ja, het is eigenlijk uit nood geboren dat wij nog lokaal eigen applicaties draaien. Dus wij zullen straks in de toekomst denk ik, weinig tot geen lokale applicaties hebben. Zullen we in zn geheel afhankelijk zijn van onze Duitse vrienden die bepalen wat noodzakelijk is, en daar zullen wij ook denk ik hoofdzakelijk in gekend te worden of mede gedeeld krijgen wat we gaan doen.

00:28:07

Onderzoeker: Oke

00:28:13

Geïnterviewde: In sommige gevallen is dat mogelijk, daar wilde ze eigenlijk toen het allemaal ging spelen, ook een vertegenwoordiging vanuit Nederland hebben. Dat zou Wouter worden voor het hele industrie desktop en One-Flow gedeelte, daar zou hij naar Duitsland voor gaan. Dus dus ja, dat was in de in toen destijds wel iets gepland. Alleen, dat is allemaal teruggedraaid. En wat we nu allemaal gaan doen, is nog onduidelijk voor mij. Zeker met de splitsing tussen Specialty en Global. Is dat voor mij onduidelijk wat er gaat gebeuren.

00:28:45

Onderzoeker: Met Global?

00:28:46

Geïnterviewde: Of wel invloed, sorry.

00:28:48

Onderzoeker: Bij het Global zelf of in het geheel?

00:28:52

Geïnterviewde: Nou, ik bedoeling met de applicatie voorziening: wWt gaan we doen? Volgens mij is er voorlopig nog draaien met Geras uit Atari tijdperk, een applicatie die redelijk modern is zoals Mimas en die gekoppeld zit aan een applicatie uit het Atari tijdperk. Dat wordt wat lastig en dan zullen we voorlopig mee moeten moeten dealen. We hebben wel de ruimte om wat verbetering aan te brengen, maar bijvoorbeeld One-Flow gaat er straks uit One-Partner gaat er straks uit, wordt allemaal vervangen door CRM en daar hebben we totaal geen invloed op gehad. Ja, de inrichting misschien maar de keuze van het pakket.

00:29:27

Onderzoeker: En is de business hierbij betrokken en heeft dit effect op je architectuurplaat?

00:29:39

Geïnterviewde: Ja ja, sowieso

00:29:40

Onderzoeker: Hoe dan?

00:29:42

Geïnterviewde: Ja zeker op je architectuurplaat alleen de keuze om een pakket kiezen daar heb ik geen noch de business invloed op gehad. Misschien dat onze Duitse tegenpartij wederhelft dat wel heeft en die kijk daarmee met een Duitse bril, maar wij hebben geen invloed gehad op de keuze van CRM, althans niet dat ik weet.

00:30:05

Onderzoeker: Je gaf net aan dat die wel betrekking heeft op je architectuurplaat waarin dan?

00:30:10

Geïnterviewde: Naar de applicatie lagen, want CRM wordt nu dus we hebben nu One-Flow of One-Partner en dat wordt CRM.

00:30:19

Onderzoeker: Oké.

00:30:20

Geïnterviewde: Dus one-flow en One-partner gaat weg uit je applicatielaag en daar krijg je CRM voor terug.

00:30:32

Onderzoeker: En je overige lagen, verandert daar dan ook iets aan?

00:30:37

Geïnterviewde: Misschien je webserver sowieso van One-partner naar CODA, ja. Daar gaat ook anders worden en je actoren zal hetzelfde blijven, maar de webserver zullen veranderen voor Geras, Mimas en CODA dus dat wordt allemaal aangepast.

00:31:13

Onderzoeker: Hoe ziet die technisch architectuur uit bij HDI?

00:31:20

Geïnterviewde: Dat is een plaat op steroids, we hebben zoveel applicaties dat dat daar daar, dat is gewoon gigantisch. En als we daar nou eens een keertje in zouden kunnen snijden dat het allemaal wat platter wordt, dan wordt het efficiënter en beheersbaarder. En ja, ik denk dat we daar nou meestal wel heel veel zouden kunnen winnen. Je weet dat onze applicatie laag behoorlijk groot is en alles met elkaar verweven is. En ja, als dat nou een beetje, ik vergelijk het met een bord spaghetti. Wij weten niet als wij aan het ene sliertje trekken of door gehaktballen aan de linkerkant van je bord er afvalt. Nou, als we dat nou eens kunnen beperken tot bepaalde applicatie. Een aantal applicaties hebben en dat de lijnen duidelijk zijn, wat er gebeurt, hoe het gebeurt, ja dan zou dat zou een hele verbetering kunnen zijn.

00:32:12

Onderzoeker: En hoe verhoudt tot zich tot de communicatie tussen business en de IT?

00:32:21

Geïnterviewde: Ik denk dat de storingen die wij ervaren op op dit moment van de diverse lagen. Dat dateen stuk beter gaat worden. Dat mensen en minder last van zouden kunnen krijgen van al die losse draadjes of houtje touwtje oplossingen die we nu hebben. Dus dat zou een stuk beter gaan worden. Heb ik zo'n, idee minder probleem en minder irritatie.

00:32:48

Onderzoeker: Ja, dat was eigenlijk mijn laatste vraag.

00:32:51

Geïnterviewde: Wauw.

00:32:52

Onderzoeker: Bedankt in ieder geval

00:32:54

Geïnterviewde: Geen dank jongen!

Interview 6-1

00:00:01

Geïnterviewde: Zullen we dan gelijk met de interviewvragen beginnen?

00:00:04

Geïnterviewde: Ja, dat is goed.

00:00:07

Onderzoeker: Ja, ik kan ze ook delen.

00:00:10

Geïnterviewde: Ik heb ze hier staan.

00:00:12

Onderzoeker: Kun je beschrijven hoe het proces van digitale transformatie wordt geïnventariseerd? Op welke manier wordt dit geïnventariseerd? Dus we hebben een proces net als het eabs proces. We digitaliseren kunnen eigenlijk verder gaat digitaliseren. Hoe wordt dat geïnventariseerd?

00:00:37

Geïnterviewde: ZJe begint met de behoefte vanuit de business die die aangeeft dat een bepaald proces niet efficiënt verloopt, dat de ruimte is voor verbetering. En dan ga je dan, ga je met mensen praten in workshops om dat op te halen. En dan ga je aan de andere kant: ga je met je leveranciers praten om te kijken waar je mogelijkheden hebt.

00:01:04

Onderzoeker: Wordt er dan ook gebruikgemaakt van bestaande processchema bijvoorbeeld bij het inventariseren?

00:01:12

Geïnterviewde: Als die voorhanden zijn wel, alleen dat maakt ook uit met wat voor doel die processchemas zijn opgesteld.

00:01:23

Onderzoeker: Oké, en.

00:01:25

Geïnterviewde: Bij ons worden processchemas die er liggen die zijn nooit opgesteld met een doel om compliance te zijn voor voor toezichthouders. En dus dat is het is heel basic. Laat dat zien waar je wat je doet in welk systeem en wat je input en output is en welke actoren daar een rol in hebben. En ja, eigenlijk is dat niet niet gericht op je proces in het systeem.

00:01:59

Onderzoeker: Oké.

00:02:00

Geïnterviewde: Dus.

00:02:01

Onderzoeker: Je geeft aan zeg maar dat het dus niet in alle gevallen goed beschreven is.

00:02:08

Geïnterviewde: Nee, het is, het is eigenlijk op een te hoog niveau.

00:02:12

Onderzoeker: Oké, en hij heeft dat effect op je architectuurplaat, kan het effect hebben op je architectuurplaat. Als je het dus niet beschrijft?

00:02:22

Onderzoeker: of

00:02:24

Onderzoeker: Op een te hoog niveau beschrijft.

00:02:27

Geïnterviewde: Ja, want je maakt dan de verkeerde keuzess als je de details niet voorhanden hebt dan maak je keuze voor systemen die in de praktijk dan niet kunnen bieden wat je nodig hebt.

00:02:43

Onderzoeker: En stel dat dus een proces. Laten we als voorbeeld nemen met e-ABS proces is dat ook hoog over alleen opgeschreven of te veel in detail?

00:02:55

Geïnterviewde: Dat is ook hoogover opgeschreven. Er zijn een heleboel tussenstappen die uitgevoerd worden, die in de hoofden van de mensen zitten, maar die nergens op papier staan.

00:03:06

Onderzoeker: Worden deze mensen wel benaderd?

00:03:10

Geïnterviewde: Op het moment dat je hun proces wil veranderen, ja hebt, dan heb je die mensen nodig.

00:03:17

Onderzoeker: En worden ze ook gevraagd om input te leveren?

00:03:26

Geïnterviewde: Meestal wel, kan natuurlijk via managers gaan dat niet de medewerker zelf is maar ja.

00:03:37

Onderzoeker: En dan gaat het via een manager, maar tenminste stelde dat doen een actor in dit voorbeeld dus een medewerker is en niet een manager. Krijg je dan wel de informatie die je zou willen?

00:03:55

Geïnterviewde: Ik denk dat manier waarop wij het doen is heel vaak dat de manager, de input ophaalt bij de medewerkers en dat de manager er uiteindelijk in een workshop zit. En daar kan ja, dat kan natuurlijk detailinformatie verloren gaan. Je hebt wel altijd wat vooruitgeschoven medewerkers dat zijn je

00:04:19

Geïnterviewde: superusers.

00:04:20

Geïnterviewde: Of medewerkers die echt gewoon goed aan de hand weten, die wil je ook in een workshop hebben. Maar die heb je niet altijd.

00:04:28

Onderzoeker: Oke

00:04:32

Geïnterviewde: Mmm.

00:04:32

Onderzoeker: dat heeft dus allemaal betrekking op het inventariseren van het proces.

00:04:37

Geïnterviewde: Hmm.

00:04:38

Onderzoeker: Daar worden dus medewerkers bij betrokken en dan worden dus managers bij betrokken. Op welke manier worden deze gevonden? Dus op welke manier betrek jij de business erbij? Heb je daar een bepaalde rollen beschrijving voor? Heb je daar een functionele beschrijving voor waarvoor je kijkt oke deze medewerkers heb ik nodig? En staan hier ook beschreven in je architectuurplaat?

00:05:05

Geïnterviewde: Ze staan niet niet beschreven in de architectuurplaat, mensen die worden gezocht langs de business afdelingen. We zijn natuurlijk niet zo'n hele grote organisaties, dus het zijn vaak dezelfde mensen. Maar je zou daar wel naartoe moet. Je moet wel voor een systeem goed weten van wie is de data owner. Wie is de business owner van een applicatie. Als dat goed is vastgelegd, dan weet je ook vanuit mensen de zaken mogen kunnen kunnen aandragen..

00:05:46

Onderzoeker: En zijn inderdaad die data owners bij ons bekend?

00:05:51

Geïnterviewde: Nee, op het moment dat er nu iets met data moet gebeuren, dan wordt de vaak iemand aangewezen van nou ja, daar zal het wel thuis horen, maar daar zijn we niet goed in.

00:06:03

Onderzoeker: Oké, dus het zou, zou dat dan wel goed moeten worden vastgelegd?

00:06:09

Geïnterviewde: Ja, uiteindelijk hoe de data, hoe het bij iemand thuis en die moet kunnen bepalen wat je er mee mag doen en hoe je het wil bewaren en waar je het wil zetten en daar heb je gewoon rollen voor nodig. Mensen die je er echt aanplakt. En we zien nu dan bijvoorbeeld bij een bepaald systeem je uiteindelijk daar kom je bij Sharon uit als managing director omdat dat de hoogste in de boom is. Volgens mij zou je dat niet op die manier willen organiseren.

00:06:43

Onderzoeker: Met wie weet dan niet genoeg waar zij de detailinformatie vandaan moeten halen?

00:06:51

Geïnterviewde: Je hoeft niet veel van het systeem te weten, maar zij moeten we wel weten van als je als voorbeeld over partnerdata hebt of als je het ook verzekeringstechnische data, wat je daarmee mag en wat je daarmee wil. Hoelang wil je het bewaren en wanneer ga je iets opruimen? Kun je het delen met partijen, dat soort dingen dat moet een data owner echt wel weten.

00:07:14

Onderzoeker: En stel dat er nu een digitaal proces of dat een proces verdergaand gedigitaliseerd wordt wordt, zijn hier ook documenten beschreven? Zoals in een artefact?

00:07:30

Geïnterviewde: Ja, als je het verder gaat digitaliseren begin je met een ontwerp dus je hebt je gaat een technologie in zetten. En dan ga je bepalen hoe je het wil gaan gebruiken. Dan ga je de handen voor elkaar krijgen. En uiteindelijk ga je het ontwerp uitvoeren en het zo maken kunnen.

00:07:54

Onderzoeker: Oké, en dat wordt dan vervolgens nog een keer gedocumenteerd? Welke stappen komen?

00:08:03

Geïnterviewde: Dat is wel de bedoeling.

00:08:04

Onderzoeker: Dan heb je dus een AS-IS in eerste instantie, dan wil je vervolgens ergens heen, dan ga je waarschijnlijk langs bepaalde actoren om te komen voor de disruptie, klopt dat?

00:08:20

Geïnterviewde: Je maakt vaak die IST en SOL platen. Dus waar je eerst de situatie beschrijft zoals die is en dan de plaat waar je naartoe wil. En dan markeer je wat geraakt wordt door je voorstel en dat dat toets je uiteindelijk met alle betrokken stakeholders.

00:08:41

Onderzoeker: En als deze stakeholders bijvoorbeeld andere input hebben, hoe wordt dat dan gedaan?

00:08:48

Geïnterviewde: Dan ga je mee in gesprek om het voor elkaar te krijgen. Je kan, het nooit iedereen naar zijn zin gaan maken. Dus het kan zijn dat het weghalen van workload bij de ene afdeling zorgt voor wat extra workload bij een ander afdeling. Dan moet je goed voor in gesprek. Uiteindelijk meestal bij het verder digitaliseren ga je juist workload weghalen uit het bedrijf. Als je dat heel efficiënt kan doen, kan het uiteindelijk een reorganisatie opleveren, dat de mensen overbodig worden.

00:09:30

Onderzoeker: Oké, Dat heb je dan dus min of meer beschreven in het proces voor het constateren, want je gaat eigenlijk in eerste instantie je proces opstellen wat je net zei, en dan ga je naar je verschillende actoren om te klankbord of jij dan niet iets mis binnen een proces of dat je alle disrupties hebt? Ga je dat als eerste doen?

00:10:09

Geïnterviewde: Vanuit onze positie kennen we veel processen van a tot z, maar we voeren ze niet dagelijks uit. Dus we zijn niet op de hoogte van of dat de mensen echt nog volgens die methode werken, zoals wij het ooit bedacht hebben. Dat ze in de praktijk misschien wel wat anders aan het doen zijn. Uiteindelijk ga je alles, ga ga je het bij die mensen toetsen voordat je het besluit gaat nemen. Wil niet zeggen dat dat dat die mensen dan uiteindelijk ook een eind beslissing over moeten nemen. Kijk soms moet je ook gewoon bewust dat dingen op

00:10:54

Geïnterviewde: je moet dingen kunnen opschudden.

00:11:01

Geïnterviewde: Om te kunnen aanpassen en als je het iedereen naar z'n zin wil maken verander je uiteindelijk niks in het bedrijf.

00:11:11

Onderzoeker: En heeft dit ook verder effect op je architectuurplaat?

00:11:27

Geïnterviewde: Ja, ik ben altijd wel voorstander van om niet alles gelijk van a tot z proberen op te lossen. Maar gewoon in kleine stapjes, die transitie te doen dat je elke keer wat oppakt en

verbeterd. Niet dat je het moet vergeten dat je het niet moet doen. Maar als je alles in één keer wil oplossen, dan heb je het risico dat je dat je halverwege de weg kwijt raakt en dat je vastloopt.

00:11:59

Onderzoeker: oke

00:12:01

Geïnterviewde: Dus het is zo.

00:12:03

Onderzoeker: En wat voor effect kan dat hebben op je architectuurplaat?

00:12:13

Geïnterviewde: Het kan zijn dat je keuzes hebt gemaakt in het begin die later niet meer zo doen. Wij hebben een paar jaar terug hebben we natuurlijk voor een Mendixplatform gekozen.

00:12:26

Onderzoeker: Ja.

00:12:27

Geïnterviewde: En je ziet dat dat nu bepaalde beperking heeft, of je ziet dat er oplossingen ingebouwd zijn die eigenlijk niet in zo'n platform zou willen bouwen. Ja, het kan zijn dat je dus nu tot de conclusie komt dat je dat de deur uit gaat gooien.

00:12:44

Onderzoeker: Oké, dat is wel een hele stap denk ik

00:12:51

Geïnterviewde: Ja ja, echt, als je kijkt naar zo'n platform dan is dat bedoeld voor voor kleine apps. En als je ziet wat wij hebben gebouwd voor een compleet wagenpark oplossing is, dat lijkt mij geen goede keuze. Daar had je gewoon een standaard pakket voor moeten kiezen.

00:13:17

Onderzoeker: Maar stel dat we nu dus een proces hebben geïnventariseerd.

00:13:22

Geïnterviewde: Hmm.

00:13:23

Onderzoeker: Dus je hebt eigenlijk AS-IS situatie beschreven. Je hebt dus in dit voorbeeld geklankbord met diverse betrokken stakeholders of actoren.

00:13:35

Geïnterviewde: Ja

00:13:36

Onderzoeker: En daarbij heb je ook nog meer input gekregen

00:13:40

Onderzoeker: Nou, dan heb je dus eigenlijk een compleet beeld van de situatie en je weet dat je ergens heen moet. Hoe gaat het dan verder? Wordt er gekeken naar mogelijke aanbieders? Wordt er gekeken hoe we het intern doen? Hoe op welke manier wordt dat vastgepakt? Hoe gaan wij dan verder digitaliseren?

00:14:03

Geïnterviewde: We zijn natuurlijk een bijkantoor van Duitsland, dus we kijken in eerste instantie wat Duitsland ons kan leveren en als daar geen mogelijkheden voor hebben gaan wij hier in de Nederlandse markt voor de externe partijen zoeken die het ons kunnen leveren. Wij zien dat bij het vervangen van TopDesk, dat is onze ITSM-tool, die moet vervangen worden. Dan kijken we eerst

naar naar Duitsland van wat kun je ons leveren? Wat je daarvoor voor een branche-office beschikbaar, die geven aan we hebben niets. Dan gaan we partijen selecteert in de markt, en die gaan ons een voorstel doen. En dan wegen we dat af.

00:14:49

Onderzoeker: En hoeveel partij worden dan geselecteerd?

00:14:54

Geïnterviewde: In die Topdesk casus hebben we de drie partijen geselecteerd. Die worden vooral beoordeeld natuurlijk op de behoefte die we hebben voor het systeem. Die zijn dan uitgekleeft in het verleden, en dan vervolgens beoordeeld op voornamelijk op prijs.

00:15:15

Onderzoeker: En wordt er ook gekeken naar de business hoe die er mee moeten werken?

00:15:25

Geïnterviewde: Hmm.

00:15:26

Onderzoeker: Wordt daar ook geklankbord met diverse medewerkers die daarmee gaan werken?

00:15:33

Geïnterviewde: Dit verhaal staat redelijk onder druk onder tijdsdruk, dus dat die wordt niet heel uitgebreid uitgezet. Idealiter zou je dat wel doen, natuurlijk. Je zou wel aan aan de voorkant en aan de achterkant van die applicatie dus mensen die tickets inschieten daar moet een prettige ervaring zijn en mensen die het behandelen moeten prettige ervaring vinden. Dat zou je idealiter allebei getest hebben. Nu doen we dat zelf.

00:16:07

Onderzoeker: En zelf in de zin van?

00:16:11

Geïnterviewde: Hebben we de pakketten die we hebben geselecteerd bekeken en daar een demo van gevolgd. En we kijken of dat dat voldoet voor ons en of dat we daar een goed gevoel bij hebben.

00:16:23

Onderzoeker: Oké, stel dat je dus meer de tijd had, dan zou je dat dus wel doen. Wat is in dit geval dan het risico?

00:16:37

Geïnterviewde: Het risico 's dat we nu een pakket selecteren waarvan we na een aantal maanden zeggen hadden we het maar niet gedaan in de praktijk, of je bent toch een hoop geld kwijt aan maatwerk.

00:16:48

Onderzoeker: En wat kan dat voor effect hebben op je architectuurplaat?

00:16:56

Geïnterviewde: Dat je uiteindelijk die dingen gaat veranderen dat je weer dingen om gaat gooien.

00:17:02

Onderzoeker: En met omgooien bedoel je het is toch geen goed product?

00:17:09

Geïnterviewde: Kijk je nu in ons huidige pakket daar zit ook grotendeels Facilitair in. Dat komt omdat wij heel veel vergaderzalen hebben omdat we registratie hebben. Als Facilitair zegt in het nieuwe pand waarin ze verwachten dat er minder mensen op bezoek komen, ook omdat er minder gewerkt gaat worden daar. Zeggen ze hebben we allemaal niet meer nodig, gaan we met de mailbox regelen

betekent een verandering voor zowel op die afdeling die dat moet gaan beheren als voor de mensen die uiteindelijk bezoekers willen registreren of een vergaderzaal willen regelen dat ze het anders moeten gaan doen. Het kan zijn dat je daar een aantal maanden zegt van dat werk toch niet en dan wil ik wel een voorziening voor. En als dan de oplossing die we hebben gekozen niet voldoende daarvoor is dan hebben we weer een probleem.

00:18:06

Onderzoeker: En dan heb je gewoon een applicatie in je architectuurplaat die waarschijnlijk overbodig is of?

00:18:14

Geïnterviewde: Die wel je servicedesk kan beheren, maar niet bijvoorbeeld niet je facilitair

00:18:20

Onderzoeker: Oké, en dan moet daar dus weer wat extra voor als die behoefte is.

00:18:28

Geïnterviewde: Als de behoefte wel weer komt, dan moet je daar iets voor gaan regelen. Nu wordt gezegd van niet. Dus dus gaan we maar achterwege laten. En ik hoop dat er maar goed over nagedacht is en dat men zich bewust van is dat dat dat dat anders gaat worden.

00:18:49

Onderzoeker: En wie onderhoudt deze architectuurplaat? Op dit moment.

00:18:53

Geïnterviewde: Op dit moment is dat jurre die dat deed beheerd in overleg met Karin en de diverse stakeholders of actoren.

00:19:11

Onderzoeker: Oké, nou ja, nu hebben we dus je zei net al oké, we zijn op zoek geweest naar drie aanbieders. Die worden ergens op beoordeeld. Dus dat is wel een matrix, dus dat wordt gekeken naar de risico's en doelen en het belang. Hoe worden deze punten bepaald en wie doet dat.

00:19:42

Geïnterviewde: In dit geval was dat Roland die dat bepaald heeft. En die heeft geïnventariseerd bij Bert voor het facilitaire gedeelte en zelf was hij manager van de servicedesk, wat voor behoeftes er zijn. Daarop zijn de pakketten geselecteerd, is gekeken of dat ze dat kunnen en vervolgens een beoordeling gemaakt op prijs. Wat kost het onderaan de streep en als niet direct de de laagste prijs. Maar als het huidige pakket bijvoorbeeld iets duurder had geweest, dan hadden we doorgegaan met het huidige pakket, omdat het qua implementatie veel makkelijker is.

00:20:40

Onderzoeker: Op welke manier kan bepalen van het procesperspectieven, doelen, risico's en het belang, en in dit geval dus ook de financiële middelen voor de organisatie effect hebben op de architectuurplaa? Als die zeg maar onderaan de streep dus anders naar voren dus slechter?

00:21:03

Geïnterviewde: Als het alternatief slecht eruit gekomen. Kijk Top Desk had in die zin een pluspunt dat je daat al in zit, dus je gaat gewoon vanuit dat een nieuwe versie dat dat het veel makkelijker is dat je daar minder eenmalig consultancykosten hoeft te maken en dat de werking van het systeem bekend is bij de medewerkers, dus dat je ook daar niet in te investeren. Dus dan is het een geringe meerprijs geen breekpunten voor. Alleen als de prijsverschil wel dusdanig is – en dat is in deze casus dan dan overweeg je een alternatief.

00:21:57

Onderzoeker: Wordt er gekeken naar die architectuurplaat waar mogelijk risico's zitten, waar mogelijk perspectief zit in het belang van de organisatie?

00:22:12

Geïnterviewde: Ja, natuurlijk. Je kijkt altijd wel terug, of dat ook bijvoorbeeld het bestaande systeem zijn waar je nog extra modules bij kan kopen dat ze dat ook kunnen invullen. Dus zo kan het zijn dat de tool die nu in gebruik is bij Finance ook prima ingezet kan worden voor HRM, zonder dat je daar een hele aparte applicatie voor inricht.

00:22:38

Onderzoeker: En bij het bepalen van deze punten dus de procesperspectieven, doelen en risico's worden deze ook verkregen vanuit de business? Stel dat er dus in het verleden topdesk hadden, en iemand die heeft ook gewoon ergens een heel goed idee, op welke manier wordt dat naar boven gebracht?

00:23:07

Geïnterviewde: Ja, ik denk dat er bij ons nu te veel ad hoc gebeurd is. Dus er is iemand die heeft vanuit zijn vorige werkgever of vanuit een andere ervaring een systeem gezien, en die selecteert dat en uiteindelijk belandt dat in je landschap zonder dat er genoeg gekeken is naar of dat het past en of dat de interfaces bijvoorbeeld in zit die we kunnen gebruiken.

00:23:36

Onderzoeker: Oke, helder

00:23:45

Geïnterviewde: En dat heeft ook allemaal met dat eigenaarschap te maken. Maar als je dat goed belegd hebt, dan zal uiteindelijk ook een eigenaar gewoon voor zijn applicatie opkomen.

00:24:08

Onderzoeker: Oke, beschrijf het beoordelen van de digitale technologie of op welke manier wordt bepaald dat een digitale technologie goed scoort?

00:24:44

Geïnterviewde: Ehm.

00:24:48

Geïnterviewde: Heel veel.

00:24:50

Geïnterviewde: Applicaties die staan dus vast in ons landschap worden of vanuit Duitsland of vanuit de markt dat we ermee moeten werken. Dus het laagje waar we zelf keuzes maken is vrij beperkt en ik weet niet goed waarom we bijvoorbeeld voor Mendix gegaan zijn. Ik denk dat we daar toen iemand hadden zitten die die dat een leuk idee vond en dan heeft gekozen. En of dat daar toen na de vergelijkbare partij is gekeken die ook dat soort platformen aanbood dat durf ik je niet te zeggen. Zo had het wel moeten gebeuren.

00:25:33

Geïnterviewde: We hebben we nu ook in onze visie.

00:25:34

Geïnterviewde: gewoon echt in zitten van: We willen naar een servicearchitectuur. Dus we willen zo veel mogelijk dingen gewoon aan elkaar knopen. Zonder dat handjes tussenzitten. Ja, data moet van systeem a naar systeem b kunnen en dat moet dag en nacht door kunnen gaan. Dat zijn wel dingen waar we opgaan beoordelen. Als we weer iets nieuws uit gaan zoeken, of als dat kan.

00:25:59

Geïnterviewde: Je ziet in Duitsland bijvoorbeeld gebeuren dat men afstapt van allerlei losse aanbieders. Dat men heel erg op Microsoft tooling gaat zitten, dus zo veel mogelijk Microsoft oplossing kiest.

00:26:24

Onderzoeker: Is daar een reden voor?

00:26:26

Geïnterviewde: Ik denk dat men daar gewoon vanuit gaat dat het kwalitatief goed is. Dat het allemaal Microsoft technologie is en dat het goed met elkaar overweg kan en misschien dat men minder maatwerk nodig heeft.

00:26:45

Onderzoeker: En wat zijn jouw verwachtingen erbij?

00:26:48

Geïnterviewde: Ja, ik denk dat je altijd blauw blijft betalen aan maatwerk. Je wil het altijd inrichten zodat het helemaal perfect bij je past en ook daar kan je helemaal zoek gaan in Microsoft oplossingen. En dat zie je nu bij CRM gebeuren. Ook dat blijkt gewoon men denkt, we zetten een MVP neer, maar het wordt uiteindelijk veel complexer en men haalt het gewoon niet.

00:27:16

Onderzoeker: Want wat is er dan precies gebeurd? Want wat hebben ze niet behaald?

00:27:21

Geïnterviewde: Het idee was om een MVP oplossing neer te zetten. Die het hele renewal verhaal kon vervangen, dus Salesforce kon vervangen waardoor we de Renewal campagne konden monitoren en goed konden begeleiden. Uiteindelijk zie je dat heel veel interfaces. nodig zijn die zijn complexere maken. Men haalt het dan niet en dan tilt men over een renewal heen waardoor je er eigenlijk pas volgend jaar weer wat aan heeft.

00:27:53

Onderzoeker: Oké.

00:27:55

Geïnterviewde: En dan moet je weer een jaartje met Salesforce doorgaan.

00:27:59

Onderzoeker: En werkt het Salesforce wel goed?

00:28:04

Geïnterviewde: Ja, ook dat wordt ingezet. Dat soort tools zijn altijd een soort van Zwitsers zakmes. Je kan er van alles mee, er zit een nagelschaartje op of een groot zakmes. Je krijgt er allebei een zak chips mee open wat je wil. Ja, dat salesforce wij gebruiken eigenlijk denk ik vijf procent van wat die hele tool kan.

00:28:29

Onderzoeker: Oke

00:28:31

Geïnterviewde: En dus zorgt het bij de mensen op de werkvloer weer voor het idee wij hebben weer een systeem extra het is een soort geavanceerde excellijst.

00:28:42

Onderzoeker: Maar als je vijf procent maar benut is, waarom wordt die over de 95 procent dan niet benut?

00:28:50

Geïnterviewde: Omdat wij daar heel de organisatie niet voor zijn, wij zijn een verzekeraar die werken met tussenpersonen en met intermediairs die bij ons business aanbrengen en wij zijn niet een organisatie die zelf in de markt is om direct klanten te werven. Dus dan heb je een Salesforce applicatie eigenlijk niet helemaal nodig.

00:29:17

Onderzoeker: Ik zit dan een voorbeeld waar enterprise architecture misschien had kunnen helpen?

00:29:43

Geïnterviewde: Ja, goed, ik ben niet betrokken geweest bij die keuze. Dus ik weet niet of dat er geen architectuur bij betrokken is geweest en uiteindelijk hoeft het ook niet erg te zijn hè als je maar vijf procent gebruikt. Alleen wat we nu zien en dat is best een groot probleem, bij onze Underwriters, is zij hebben een lappendeken aan applicaties waar ze mee moeten werken, om gewoon simpele business te doen. En uiteindelijk wil je dat gewoon versimpelen. Ze moeten werken met die met de industrie desktops, ze moet werken met Underwriter Workbench, ze moeten werken met Salesforce en ze moeten werken met frozen list, ze moeten werken met MiMas voor nieuwe offertes, ze moeten werken met GERAS. Het is allemaal niet simpel voor ze. Daar zou je wel echt op architectuurgebied gewoon graag iets voor willen doen, dat je de veelvoud van applicaties terug gaat brengen.

00:31:06

Onderzoeker: Dus we hebben nu uiteindelijk gekozen voor een applicatie of product die TopDesk vervangt en wat heeft dat voor effect op jouw architectuurplaat.

00:31:15

Geïnterviewde: In dit geval is maar één schakeltje wat we vervangen. Maar kijk, je kan soms ook gedwongen worden vanuit de externe partijen om aan wet en regelgeving te voldoen. We hebben natuurlijk een paar jaar terug is AVG of GDPR ingevoerd, maar je ziet dat we daar nu aanpassingen in diverse systeem voor aan het doen zijn om ons daar compliant mee te maken.

00:31:47

Onderzoeker: Oke

00:31:49

Geïnterviewde: Je ziet dat in GERAS en in Mimas daar worden echt gewoon submissions en offertes worden gewoon opgeruimd in een x tijd. Bepaalde mensen mogen niet meer bij alle data. Dat hebben we afgeschermd, zodat je alleen maar bij de data kant die voor het uitvoeren van je werk nodig hebt.

00:32:10

Onderzoeker: En wat heeft dat dan voor effect? Bijvoorbeeld op je architectuurplaat?

00:32:16

Geïnterviewde: Dan heeft effect dat je andere interfaces kan gaan zien. Je ziet dat die die UBO controles natuurlijk en daar hebben we een systeem voor beschikbaar, en dat is nu allemaal handwerk, dus mensen halen na een bepaalde stap in het systeem gaan ze naar dat UBO controlesysteem toe en dan voeren daar de acties uit en het resultaat vullen ze weer in een derde systeem. En daar wil je gewoon een interface tussen maken zodat op het moment dat jij een offerte accepteert. Dat is voor ons de trigger om die controle uit te voeren. Gaat er een seintje naar het controlesysteem toe. Je voert die controle uit en het resultaat uiteindelijk vastgelegd of teruggekoppeld naar het systeem waar we die actie gestart zijn. Dat soort handelingen zie je als je meer met services gaat werken.

00:33:22

Onderzoeker: Ja, en wordt tot slot dan ook nog geëvalueerd of gekeken of voldaan is aan de behoefte, ook van de business?

00:33:46

Geïnterviewde: Ehm, idealiter wel ja. Kijk je gaat dan uiteindelijk het beheer van zo'n nieuwe oplossing naar je run afdeling en daar doe je je nazorg in.

00:34:00

Onderzoeker: En hoe ziet die nazorg er dan uit?

00:34:04

Geïnterviewde: Dat je meldingen die je binnenkrijgt op gaat lossen. Dus wat je nu ziet, bij de Motor applicatie, is dat ze volgens mij al al weken bezig zijn om elke keer patches uit te voeren of een hot fix.

00:34:37

Onderzoeker: Uiteindelijk heb ik eigenlijk nog één vraag. De laatste alweer, ik ben wel benieuwd hoe de technische architectuur er uit ziet. Heb jij daar documenten van?

00:34:53

Geïnterviewde: Ja, we hebben die plaat ik weet niet je al met Jurre hebt gesproken?

00:34:57

Onderzoeker: Ja, ik heb één applicatie plaat, maar dat was in Visio

00:35:06

Geïnterviewde: Want ik heb hem voor mij ook is, ja, maar dat is die plaat met die groene bolletjes. Volgens mij.

00:35:14

Onderzoeker: Ja, maar daar is ostonden alleen de applicaties Jim. Ik weet niet of de andere platen beschikbaar zijn?

00:35:24

Geïnterviewde: Nou ja, we hebben een plaat van een paar jaar terug die gemaakt is in ALBA drie, maar die is gedateerd. Ja, dus, die zou ik niet meer gebruiken en we hebben nog wel in plaats van Jurre, die heeft hij dan dan opnieuw opgezet.

00:35:42

Onderzoeker: Ja stuur maar op.

00:35:45

Geïnterviewde: Daar hangt die zegmaar die applicaties gewoon echt aan de bedrijfsfuncties die we uitvoeren.

00:35:50

Onderzoeker: Die heb ik niet, nee

00:36:53

Geïnterviewde: Er is ook nog wel wat te doen hoor omdat het gewoon goed ook dingen goed te documenteren. Dat heb ik vanochtend ook nog tegen Karin gezegd. Het is allemaal leuk dat we ermee bezig zijn, maar als Jurre de deur uit loopt, dan denk ik niet dat je in staat zijn om dat winkeltje draaiende te houden.

00:37:12

Onderzoeker: Oke

00:37:16

Geïnterviewde: Ik vind het best wel verwarrend, hoeveel dr op je afkomt vanuit allerlei verschillende hoeken en wat ik in het begin zijn, we zijn brandjes aan het blussen.

00:37:30

Onderzoeker: Oke

00:37:32

Geïnterviewde: Het is in hoor je gewoon echt zo keiharde deadlines gesteld. Van ja, dan pand moet leeg, die serverruimte moet uit, dus dat betekent dat je alles voor die tijd opgepakt moet hebben. Ja, we hebben best wel aardig te doen.

00:37:56

Onderzoeker: Ja, dat geloof ik. Oké, dit waren eigenlijk mijn vragen. Bedankt voor het interview.

Interview 7-1

00:00:00

Onderzoeker: Zullen we naar de vragen gaan?

00:00:03

Geïnterviewde: Het is goed.

00:00:05

Onderzoeker: Ja, ik heb een aantal vragen. Deze heb ik opgesteld en mijn eerste vraag is beschrijft hoe het proces van digitale transformatie wordt geïnventariseerd, dus hoe worden betrokkenen benaderd? Hoe wordt hoe wordt het geïnventariseerd.

00:00:25

Geïnterviewde: Ehm als je kijkt naar mijn scope is de afdeling Operations hè, dus daar kan ik goed naar kijken nu, vanuit het lijnmanagement. Dat zijn in dit geval Wouter en ik. En nou, claims, zit geen teamleider, dus dat doen Wouter en ik met z'n tweetjes. Op het moment dat we merken dat er ergens een bottleneck ontstaat in de manier van werken dan gaan we er over in gesprek met de teams of één van de teamleden. Dus het komt altijd vanaf de werkvloer bij ons. Of de aanleiding is gewoon iets wat niet lekker loopt. Het wordt in het team overleg besproken en dan van daaruit gaan we verder de diepte in. Dan wel we hebben zelf bepaalde inzichten opgedaan, ergens als leiding en we gaan toetsen in de praktijk, of dat wel of niet goed loopt. Dus het is echt aan twee kanten op. Van onderaf echt vanaf de werkvloer komen signalen naar boven die opgepakt worden dan wel aan de andere kant er is een aanleiding om eens ergens naar te kijken van kan dat niet efficiënter, zoals naverrekeningen zijn, bijvoorbeeld aan begonnen. En dan gaan we juist naar beneden, maar altijd samen met de teamleden, want dat zijn de mensen die echt in het primaire proces zitten. Die kunnen aangeven wat wel en niet goed gaat. Dus daar vindt altijd een gesprek plaatst, een soort inventarisatie hè. Beetje brown paper achtige sessies zet nou dat werkproces dus neer en probeer met elkaar te kijken van wat gaat er nou niet goed en hoe je dat beter.

00:02:09

Onderzoeker: Worden deze processen ook beschreven in bijvoorbeeld een Visio of een proces schema? En zijn deze ook voor handen?

00:02:18

Geïnterviewde: Ja, je kunt in die, ik kan er zelf niet bij, want ik weet niet precies hoe dat werkt. Maar die Visio documenten staan allemaal in de Duitse omgeving. Die ken jij denk ik wel.

00:02:28

Onderzoeker: Volgens mij wel, ja

00:02:29

Geïnterviewde: Voor OneFlow voor alle op business, dat staat dat beschreven al in in die Duitse omgeving en we zijn nou bezig, bijvoorbeeld met het claims proces, zijn we aan het inventariseren en die heeft Pim ook onlangs in Visio gezet.

00:02:47

Onderzoeker: Oke

00:02:49

Geïnterviewde: Dus wij gebruiken eigenlijk altijd Visio. We beginnen vaak op een kladje.

00:02:53

Onderzoeker: En is Pim, in dit geval degene die dan gaat inventariseren bij diverse medewerkers, hoe een bepaald proces loopt?

00:03:01

Geïnterviewde: Dat doen we meestal in de groep en daar is Pim dan bij, hij is degene die coördineert.

00:03:10

Onderzoeker: Oké en kan dit effect hebben op je architectuurplaat?

00:03:30

Geïnterviewde: Ja, dat vind ik nou moeilijk om te beantwoorden. In principe wel, want daarom doen we het ook, hè. We doen, dat is niet goed gaat en we willen dat het beter wordt maar beter worden is nogal een breed begrip. Dat kan zijn dat wij afspreken dat we op een andere manier gaan werken, hè dus dat de mensen iets anders gaan doen.

00:03:50

Onderzoeker: Ja.

00:03:51

Geïnterviewde: Kan betekenen dat er in de samenwerking tussen mensen iets anders wordt, en dat kun je dan in je Visio plaat beschrijven, maar dat hoeft je automatisering niet voor aangepast te worden. Maar het kan ook zijn dat we iets te ontdekken waarvan we zeggen daar willen we dus iets rondom IT wat aanpassen en daar moeten we kijken wanneer en hoe dat kan.

00:04:13

Onderzoeker: Oke, stel dat we dus iets willen aanpassen, wordt hier ook gekeken naar actoren en informatiesystemen. Dus die gaat dus iets inventariseren en beschrijft je dan direct ook die factoren of die informatiesysteem?

00:04:40

Geïnterviewde: Actoren ja, altijd te schrijven op wat iedereen doet, in welke proces stap systemen, ook bijvoorbeeld voor International Program. Ook weer schrijven gewoon precies op wat er in welk systeem nodig is en wat niet. Dus de handelingen, de proces handelingen die worden beschreven.

00:04:57

Onderzoeker: Oké, en hoe worden de medewerkers benaderd? Want je zei net een groepje en hoe weet je dat jij compleet bent met je groep voor het inventariseren van een proces?

00:05:12

Geïnterviewde: Mmm.

00:05:13

Onderzoeker: Zijn er bepaalde rollen beschreven?

00:05:17

Geïnterviewde: Nee, er zijn geen rollen beschreven, Jeroen. Was het maar zo, zo ver zijn we nog niet. Nee, maar als je kijkt naar de kant is het natuurlijk redelijk, enkelvoudig. Dus wat ik altijd

inventariseer is het een beursproces dan betrek ik van iedereen line of business een Beurs mens erbij, dus dan heb ik alle LOBs te pakken. Is het provinciaal, dan pak ik er steeds in van iedere LOB iemand van provinciaal bij. Dus ik zorg altijd dat ik alles afgedekt hebt.

00:05:43

Onderzoeker: Oké.

00:05:45

Geïnterviewde: En als het afdeling overstijgend is, gaan we vervolgens: hé doen we het eerste intern bij operation. En dan gaan we de check doen aan bijvoorbeeld de Underwriting kant, of we daar ook kan werken, wat we geïnventariseerd hebben. Dus dan doen we daar ook de check.

00:05:57

Onderzoeker: Oke en wordt er gekeken naar de documenten die betrekking hebben op een verdergaande digitaal proces.

00:06:08

Geïnterviewde: Wat bedoel je dan precies.

00:06:11

Onderzoeker: Ehm ja, zoals ik eigenlijk net zei: gewoon wordt er gekeken naar oude inventarisaties, bijvoorbeeld?

00:06:19

Geïnterviewde: Ja, ja, zeker We halen altijd op wat er op tafel ligt uit het verleden.

00:06:25

Onderzoeker: En hoe is dit verder gedocumenteerd? Is dat volgens een bepaalde methode, zodat je het makkelijk kan traceren?

00:06:34

Geïnterviewde: Nee, dat is echt altijd een enorme zoektocht. Dat is een zoektocht binnen HDI, dat weet jij ook dat is navragen bij iedereen. Wie heeft er nog iets? Is er een project geweest in het verleden? Waar staat dat dan? Dan gaan mensen in oude e-mails zoeken, in eigen oude bestanden. Dat is heel weinig centraal opgeslagen.

00:06:58

Onderzoeker: Zou jij hebt misschien een oplossing voor kunnen bedenken?

00:07:03

Geïnterviewde: Ja een fatsoenlijke intranet achtige omgeving waar je gewoon je kennis en informatie met elkaar kunt gaan uitwisselen. Hebben we ook keihard nodig waar we allemaal bij kunnen, waar volgens een vaste structuur dingen worden opgeslagen.

00:07:23

Onderzoeker: Ja, dit is eigenlijk een beetje het stukje inventariseren. En hoe worden nou disrupties geconstateerd in een proces? Hoe komt dat aan het licht?

00:07:46

Geïnterviewde: Het wordt geconstateerd door frustratie op de werkvloer en als jij zorg dat jij als leidinggevende een goede verbinding staat met de mensen op de werkvloer. Dan komt het altijd naar boven. Het wordt ook iedere week actief uitgevraagd in team overleggen of er nog dingen zijn die niet goed lopen waar aandacht aan besteed moet worden. Dus het komt altijd naar boven.

00:08:09

Onderzoeker: Oké, en stel dat er dus wel disrupties zijn gevonden, heeft dit dan effect ook direct op je architectuur plaat?

00:08:21

Geïnterviewde: Hoeft niet, hoeft niet het kan een kwestie zijn van joh. We hebben afspraken gemaakt met mensen en die worden niet nagekomen. Dus je moet mensen weer wijzen op de afspraken.

00:08:33

Onderzoeker: Oke, op welke manier worden managers en eigenlijk uitvoerende medewerkers bij het benoemen van disrupties precies betrokken?

00:08:50

Geïnterviewde: Met team overleggen, alles staat of valt bij team overleggen en bilaterale contacten dus ook gewoon communicatie en soms ook sowieso goed voor je onderzoek. Hé maar maar een aparte paragraaf over communicatie zou ik aanraden. Niet alles laat zich in nullen en enen vatten. Het gaat heel veel over communicatie tussen mensen.

00:09:07

Onderzoeker: Maar stel dat ze nu dus aan het licht zijn. Iemand benoemd dus iets, oké, ik, ik kan niet werken of het het het zit met tegen hoe het dat verder dan gecommuniceerd? Wordt dat dan intern opgepakt? Wordt dat naar bijvoorbeeld Duitsland\gecommuniceerd? Hoe verloopt dat verder?

00:09:35

Geïnterviewde: Ja, dat is heel heel heel verschillend, hangt ook weer af van het probleem. Als probleem zit in communicatie tussen mensen, dan start je de communicatie op. Dat kun je als teamleider initiëren en je kunt ook mensen uitnodigen om dat zelf op te pakken. Als het gaat om dat iemand niet weet hoe een technisch proces precies in mekaar zit, dan haal je er een collega bij die dat uit gaat leggen, dus dus ook iets tussen mensen. En je hebt gewoon echt een technisch probleem en daar wordt een melding van gemaakt. Dat is of via de superuser of via een top desk melding waarna het richting Duitsland gaat en dan moet de opvolging in de gaten gehouden worden.

00:10:14

Onderzoeker: En is dat altijd richting Duitsland? Want ik hoorde ook iets van een intern platform. Hoe wordt dat eigenlijk opgepakt?

00:10:22

Geïnterviewde: Heb ik geen idee, ligt heel erg aan het systeem, hè, want Mendix is natuurlijk nieuw. Dat is eigenlijk nog in de ja, niet meer in de project fase, maar wel in het oplossen van de laatste issues voor dat project helemaal afgerond kan worden.

00:10:40

Onderzoeker: Oké.

00:10:42

Geïnterviewde: Dus dat, dat is nog geen staande organisatie en daarom heb je denk ik een Mendix platform, maar dat wordt aangestuurd door iemand anders. Zodra er bij mijn team problemen zijn, wordt dat inderdaad die kant op gebracht.

00:10:53

Onderzoeker: Ook het wordt dus wel belegd?

00:10:58

Geïnterviewde: Ja, in zo'n geval ook, dan is er een coördinator. Benito, is dat in dit geval voor claims en die pakt die haalt die issues op en dan wordt het besproken in in de groep die zich bemoeit met project.

00:11:13

Onderzoeker: Nou goed. Nu is er dus een proces geïnventariseerd. Je weet wat de foutmeldingen of tekortkomingen zijn en je hebt eigenlijk die disrupties in kaart. Hoe wordt er dan verder gegaan? Wordt er gekeken naar aanbieders? Worden die oplossingen dan intern opgepakt of wordt dat extern gedaan?

00:11:45

Geïnterviewde: Volgens mij heb je dan ook weer twee stromen, want je hebt een incident en dat moet gewoon opgepakt worden in bestaande organisatie, dus leidt tot oplossen van een knelpunt, eventueel in overleg met Duitsland en oplossen. En je hebt structurele zaken waarvan je zegt van hé. Hier zien we een kans om het proces te verbeteren.

00:12:04

Onderzoeker: Ja.

00:12:05

Geïnterviewde: En wat mij betreft is dat in het algemeen is dan de volgende stap dat er een brainstorm plaatsvindt, tussen ons in dit geval en iemand van jullie afdeling dus vanuit BIM en IT samen na te denken over mogelijke IT oplossingen. En als we helder hebben wat de vraagstelling is en in welke richting we de oplossing moeten zoeken dan wordt of vanuit IT gekeken naar met wie moeten we in gesprek om hier een oplossing voor te maken? Dat is buiten mijn gezichtsveld.

00:12:40

Onderzoeker: Kan het dan effect hebben op je architectuurplaat?

00:12:47

Geïnterviewde: Ja, dat kan.

00:12:48

Geïnterviewde: Dat kan.

00:12:49

Geïnterviewde: Ja.

00:12:54

Onderzoeker: Bijvoorbeeld dat er besloten is om een bepaald product toe te passen? Wordt het dan ook belegd met de business?

00:13:09

Geïnterviewde: Bijvoorbeeld webservices oplossen?

00:13:11

Onderzoeker: Ja, dat is een goed voorbeeld ja

00:13:14

Geïnterviewde: Er wordt uitgezocht wat de mogelijkheden zijn en ik neem aan dat de volgende stap is dat we met elkaar bespreken van goh, dit is wat er kan. Dat betekent de volgende aanpassing in het werkproces. Zijn we het allemaal eens? Dan gaan we dat ook zo vaststellen en uitvoeren, maar zover zijn we dat nog even niet. Maar dat Mendix project ook weet je, er moet gewoon een nieuw systeem komen. Er wordt natuurlijk ook met de gebruikers gekeken van wat ze nodig hebben. Dat wordt uitgewerkt, gebouwd, getest en bijgesteld allemaal in overleg met de business.

00:13:56

Onderzoeker: Stel je heb dus een proces geïnventariseerd. Je weet wat de tekortkomingen zijn, je weet wat verbeterpunten zijn en er is eigenlijk gekozen voor een één of drie aanbieders die gaan helpen, bijvoorbeeld met het EABs proces. Weet je hoe het proces, hoe de doelen en de risico's, hoe dat geïnventariseerd hoort?

00:14:32

Geïnterviewde: Uit aanbieders bedoel je dan?

00:14:36

Onderzoeker: Dus iemand die komt met een bepaalde oplossing, en dan ga je eigenlijk kijken van oké, voldoet dit wel aan onze wensen, doelen, proces of risico's?

00:14:55

Geïnterviewde: Ik kan niet toetens met een voorbeeld vanuit HDI, is eigenlijk ook typisch.

00:15:06

Onderzoeker: Is in de afgelopen twee jaar, zijn er processen of delen van een proces bijvoorbeeld gedigitaliseerd waar jij ook bij betrokken ben?

00:15:17

Geïnterviewde: Ja, Ik heb een stukje meegemaakt van het One-Container proces toen dat opgezet werd. Ik weet dat we hebben proberen te definiëren met elkaar wat het moest kunnen en wat een logische volgende stap is dat we inventariseren wat verschillende aanbieders kunnen aanbieden en dat je vervolgens met elkaar de keuze maakt van: dit kan het wel en dit kan ik niet accepteren. We verzinnen en de volgende oplossingen dat stuk dat herken ik niet zo goed binnen HDI dus dat is eigenlijke misschien iets waar we eigenlijk moeten werken. Ehm.

00:16:16

Onderzoeker: Bijvoorbeeld het e-ABS proces zeg maar als je daar dan net niet bij betrokken. Wordt er dan wel bijvoorbeeld input gevraagd? We hebben hier drie aanbieders in dit geval en wordt er wel informatie ergens uitgehaald? Wie is het beste en kan iemand vanuit de business bijvoorbeeld risico 's aanleveren of punten die gewoon niet over het hoofd mogen gezien?

00:16:41

Geïnterviewde: Ik denk dat we dan onze organisatie beter kunnen doen. Ik denk dat wij vanuit de business hè, vanuit welke kant op komt hoeft niet per se operation te zijn, maar dat we te weinig bewuste keuzes met elkaar maken, dus bewust die feedback ophalen. En dan pas een besluit nemen.

00:16:59

Onderzoeker: oke

00:17:01

Geïnterviewde: Dat dat één van onze problemen is.

00:17:03

Onderzoeker: Oké.

00:17:05

Geïnterviewde: Snap je wat ik bedoel?

00:17:06

Onderzoeker: Ik begrijp wat je bedoel. Ik zoek alleen een goed woord daarvoor, mis je dan iets van owner ship binnen een proces? Kan dat zo iets zijn, dat die niet helder gedefinieerd is.

00:17:20

Geïnterviewde: Ja, een data of een proces owner dat zou kunnen. Noem het voorbeeld van de telefooncentrale. Er moet een nieuwe telefooncentrale komen. Nou, en misschien zijn er wel heel veel mensen in het bedrijf die een mening hebben over waar een telefooncentrale aan moet voldoen. Dat weet ik niet. Ik merk dat we hebben een afdeling Facilitair die gaat dan nadenken over zo'n telefooncentrale, maar die zijn heel belangrijk voor je core business. Als bedrijf wil je bereikbaar zijn voor je klanten. Hoe wil je medewerkers belasten of niet? Wat heb je allemaal? Dat zijn eigenlijk business vraagstukken die eigenlijk eerst op moeten halen bij de business. Voordat je gaat kijken van

dit is men shortlist van mij of dit is mijn lijst van eisen. Hé en deze shortlist van leveranciers past daarbij. Die lijst met eisen die stellen wij eigenlijk niet goed op vooraf en dat proces van dat keuzeproces, van welke leverancier gaat dan leveren en welke dingen kan ik dan afvinken en welke niet? En wat vind ik daar dan van? Dat doen wij ook niet goed.

00:18:27

Onderzoeker: Oké.

00:18:28

Geïnterviewde: En het kan zijn dat wat jij zegt, dat we dat eigenaarschap niet goed belegd hebben, waardoor dat dan niet gebeurd zou kunnen, zou één van de mogelijke verklaring kunnen zijn.

00:18:39

Onderzoeker: En stel dat we dus nu systeem of een applicatie of iets gaan digitaliseren en dat eigenlijk te weinig hebben gedaan? Wat kan dat voor effect hebben op je architectuurplaat.

00:18:54

Geïnterviewde: Ik wil eerst even zeggen wat wat voor effect heeft op je organisatie.

00:18:58

Onderzoeker: Ja.

00:18:59

Geïnterviewde: Dat je een systeem of een product neerlegt bij de organisatie die er niet goed mee om kan gaan dat het niet past op wat je nodig hebt als organisatie dat is stap één. En als je dan kijkt naar je architectuurplaten betekent dus dat je een oplossing neerzet in je hele omgeving die niet perfect past bij wat je eigenlijk nodig hebt. Dus dat betekent dat je hele architectuur gelijk weer op losse schroeven staat omdat je gewoon geen goed eindproduct neerzet. Dus dat betekent dat alles blijft wiebelen en je gelijk weer naar een volgende versie toe moeten, omdat die beter moet gaan matchen op je behoefte.

00:19:40

Onderzoeker: Oke

00:19:43

Geïnterviewde: Denk ik.

00:19:44

Onderzoeker: Helder en ja eigenlijk wat ik net vroeg op welke manier je hoe het business betrokken. Ja, dat is dus ook in dit voorbeeld te weinig?

00:19:57

Geïnterviewde: Ik denk dat het heel verschillend is en dat wij beter moeten leren met elkaar, hoe ja. Hoe we dat goed doen. Ik heb daar niet antwoord op hoor. Ik weet bijvoorbeeld bij Mendix die bij Motor er zijn keuzes gemaakt waardoor een afdeling die in de uitvoering zit, hè een mutatie doet en dan een dag moet wachten voordat ze die mutatie definitief kunnen maken. Gewoon dat er iets niet goed aansluit op wat daadwerkelijk de behoefte is van de mensen die ermee werken.

00:20:28

Onderzoeker: Nee.

00:20:28

Geïnterviewde: Ja, praten we toch niet goed genoeg met elkaar.

00:20:33

Onderzoeker: Maar dat is.

00:20:34

Geïnterviewde: Genoeg.

00:20:34

Onderzoeker: Dan is er uiteindelijk wel dus een besluit genomen en wie maakt dat besluit dan?

00:20:44

Geïnterviewde: Ja, dat besluit wordt dan misschien gemaakt door mensen die onvoldoende in de business zitten, en dat is lastig hè, want we zitten natuurlijk allemaal onvoldoende in de business, want we hebben allemaal maar een scope van dit. Je kan proberen dit doen, maar meestal is dat beperkt. Dus het antwoord zit in breed genoeg, checken, dus vooraf goed je vraagstukchecken en op het moment dat er geleverd wordt, moet je goed genoeg gaan testen. Breed genoeg testen.

00:21:25

Onderzoeker: Ja, oké, nou ja, we dus dat eigenlijk gedaan hebben in dit voorbeeld hebben dus een Mendix motor. Hoe wordt dan beoordeeld of het goed scoort of dat het niet goed scoort?

00:21:47

Geïnterviewde: Dat is een goeie vraag. Kan ik eigenlijk niet beantwoorden. Er is een stuurgroep voor Mendix Motor en daar zit ik dus niet in en daarom vind ik het een beetje lastig hoor. Ik weet dat we operationeel heel veel afstemmen en dat er heel veel geprobeerd is om dingen goed te fiksen.

00:22:08

Onderzoeker: En een one-container, bijvoorbeeld?

00:22:11

Onderzoeker: Dat is gestart voor mijn tijd eigenlijk, dus die kan ik eigenlijk ook niet beantwoorden. Maar dat geldt hetzelfde als voor Motor.

00:22:11

Onderzoeker: Bedankt voor het interview!

Bijlage 9: Coderen met Kwalitan hypothese 1

Tekstfragmenten bij een code

Bereik : alle segmenten

Aantal doorzochte segmenten : 42

Code : inventariseren activiteiten (aantal fragmenten: 10)

1

Het is redelijk uit de losse pols maar het is wel duidelijk waar de stappen zitten en dat je ook een beetje kan zien waar de handmatige stappen zitten. (1 - 1 - 1)

Argumentatie: constatering dat de activiteiten niet volledig zijn beschreven maar wel bekend zijn binnen de onderneming.

2

een stukje van het proces begrijpen: zeg maar om om ja goede oplossing te kunnen kunnen bieden. En en dan stel je vragen over het proces. En dan ja, dan merk je dat daar dus geen documentatie van beschikbaar is en en ook geen proces platen of ofzo, of tenminste die worden niet geleverd (1 - 3 - 1)

Argumentatie: De activiteiten zijn niet beschreven in een tool of niet bekend wat de inventarisatie bemoeilijkt

3

. We hebben die proces beschrijving op op niveau één hebben we. Op niveau twee hebben we soms. Dus dat wil zeggen: hé het claimsproces is, een claim komt je moeten accepteren. Je moet 'm controleren, je moeten we accepteren, je moet 'm evalueren en uitbetalen, zeg maar dat is, zeg maar L1 niveau. L2 niveau is dat je in de controle dat dat dat die aspecten allemaal check, dat is, zeg maar een Ltwee niveau en Ldrie niveau en Lvier, dan zit je bijna op werk instructie en wat wij hebben gedaan is Léén ligt vast. (1 - 5 - 1)

Argumentatie: De activiteiten van de diverse processen zijn bekend maar niet opgeschreven

4

Dan pakken we weer, zeg maar die basis zoals die er is in het - en dat ding heet hetBICportaal, dat is het dat, dat is binnen HDI, die zeg maar waar alle processen beschreven staan. (1 - 5 - 1)

Argumentatie: De processen liggen vast in het systeem maar de activiteiten zijn niet beschreven

5

Dan gaan we met in in workshops vaststellen of die nog steeds zo werken, of dat je ergens veranderd is of niet. (1 - 5 - 1)

Argumentatie: De activiteiten worden gedeeld binnen workshops

6

e grootste valkuilen is die ik in de loop der jaren heb mee mogen maken, is de de de verregaande detaillering in processen. Meestal verzanden wij in in uitzonderingen en er vind nooit een zogenaamde 80 20 regeling plaats, waarin we dus het hoofdproces kunnen onderscheiden van het bijproces (1 - 6 - 1)

Argumentatie: Constatering dat de activiteiten niet zijn beschreven maar wel bekend zijn binnen de onderneming

7

Er zijn een heleboel tussenstappen die uitgevoerd worden, die in de hoofden van de mensen zitten, maar die nergens op papier staan (1 - 7 - 1)

Argumentatie: Constatering dat de activiteiten niet zijn beschreven maar wel bekend zijn binnen de onderneming

8

dat manier waarop wij het doen is heel vaak dat de manager, de input ophaalt bij de medewerkers en dat de manager er uiteindelijk in een workshop zit. En daar kan ja, dat kan natuurlijk detailinformatie verloren gaan. Je hebt wel altijd wat vooruitgeschoven medewerkers dat zijn je superusers. (1 - 7 - 1)

Argumentatie: De activiteiten worden verzameld bij supersusers.

9

Het wordt in het team overleg besproken en dan van daaruit gaan we verder de diepte in. (1 - 8 - 1)

Argumentatie: De activiteiten van een proces worden in eerste instantie besproken en dan opgeschreven.

10

schrijven gewoon precies op wat er in welk systeem nodig is en wat niet. Dus de handelingen, de proces handelingen die worden beschreven. (1 - 8 - 1)

Argumentatie: De activiteiten binnen een proces worden beschreven indien dat noodzakelijk is

Code : inventariseren activiteiten en technische architectuur (aantal fragmenten: 7)

- 1
Nu was het handmatig downloaden en dat soort dingen straks wordt dat met webservices automatisch geïmporteerd (1 - 1 - 1)
Argumentatie: Bepalen wat voor stappen veranderen binnen het proces. De tools die zorgen dat iets veranderd, moeten dan ook worden aangepast in de architectuurplaat. De tools geven de communicatiestromen tussen de systemen weer.
- 2
k binnenkwam bij HDI, waren er eigenlijk al product owners aangesteld die vanuit de business input leveren en die dus bekend zijn binnen HDI en die dus al wisten bij wie ze de vraag het beste konden belegen (1 - 3 - 1)
Argumentatie: De informatie met betrekking tot de activiteiten komt vanuit de business en hier zijn specifieke rollen voor beschreven zoals een SuperUser. Deze SuperUser dient als actor te worden opgenomen in de architectuurplaat om te weten waar de informatie vandaan kan worden gehaald.
- 3
het doen van een reinsurance boeking gaan we doen. In een mendix applicatie: dat gaan we doen. Dus van dat soort dingen maken we architecturele platen en vervolgens is er een proces beschrijving in een too (1 - 5 - 1)
Argumentatie: Bepalen wat voor stappen veranderen binnen het proces. De tools die zorgen dat iets veranderd, moeten dan ook worden aangepast in de architectuurplaat. De tools geven de communicatiestromen tussen de systemen weer.
- 4
. Maar wij leggen niet, zoals ik heb in organisaties gewerkt, die ook dat Lvier niveau in EAM vast hebben liggen en die dat ook iedere keer onderhouden. In die EAMtool en dat doen wij niet. (1 - 5 - 1)
Argumentatie: Het aanpassen van de activiteiten wordt niet gedaan.
- 5
Sowieso de superuser of diegenen die uit de organisaties aangewezen als zijnde Senior Use (1 - 5 - 1)
Argumentatie: De informatie met betrekking tot de activiteiten komt vanuit de business en hier zijn specifieke rollen voor beschreven zoals een SuperUser. Deze SuperUser dient als actor te worden opgenomen in de architectuurplaat om te weten waar de informatie vandaan kan worden gehaald.
- 6
zorgen ervoor dat je de juiste actor binnen je architectuurplaat hebt. (1 - 6 - 1)
Argumentatie: De informatie met betrekking tot de activiteiten komt vanuit de business en hier zijn specifieke rollen voor beschreven zoals een SuperUser. Deze SuperUser dient als actor te worden opgenomen in de architectuurplaat om te weten waar de informatie vandaan kan worden gehaald.
- 7
je maakt dan de verkeerde keuzess als je de details niet voorhanden hebt dan maak je keuze voor systemen die in de praktijk dan niet kunnen bieden wat je nodig hebt. (1 - 7 - 1)
Argumentatie: Indien niet de juiste activiteiten beschikbaar zijn, is het mogelijk dat een verkeerde applicatie wordt aangeschaft. Deze applicatie staat dan in je architectuurplaat die je eigenlijk niet zou willen.

Code : inventariseren processen (aantal fragmenten: 18)

- 1
Bij HDI heeft Linda dat in eerste instantie in kaart gebracht. Die heeft dat eigenlijk met Visio plaatjes gemaakt zeg maar. Maar dat zijn eigenlijk de processtappen waarbij je kan zien waar gebeurd het ongeveer, welk systeem, welk stukje is handmatig en gaat het naar een ander systeem toe (1 - 1 - 1)
Argumentatie: De processen zijn beschreven met behulp van tooling. Het laat zien welke systemen gebruikt worden voor het proces.
- 2
ArchiMate die we toen gegeven hebben. Want Robert heeft het uiteindelijk ook vormgegeven met Marketscan en e-ABS en die heeft dat toen in Archimate gedaan. We hebben die stap nu gezet naar professioneel modeleren met Archimate om die processtappen erin te krijgen (1 - 1 - 1)
Argumentatie: De processen zijn beschreven met behulp van tooling. Het laat zien welke systemen gebruikt worden voor het proces.
- 3
Uhm kijk we gaan hier straks een POC (proof of concept) mee doen en dat gaan we laten draaien dan zal ook vanuit die medewerker terug komen van dit werkt goed dit werkt niet goed. Het punt is de medewerkers die hierop zitten zijn heel operationeel dus uhm als je dat kan automatiseren wil dat niet meteen zeggen dat er valide punten omhoog komen over het huidige proces wat daar aan verbeterd kan worden want dat zit niet in de scope van die medewerker. (1 - 1 - 1)
Argumentatie: Ophalen van kennis van een proces bij diverse medewerkers
- 4
de medewerkers zijn natuurlijk ook de BIM medewerkers die hier een behoorlijke hand in hebben en die ook hebben aangegeven van ja misschien kan dit toch wel handiger (1 - 1 - 1)
Argumentatie: Ophalen van kennis van een proces bij diverse medewerkers

- 5
als we nu naar een proces gaan kijken, dan wordt dat beschreven proces wel als uitgangspunt gebruikt en daar wordt getoetst of deze nog actueel is, of niet met de verschillende belanghebbenden die bijdragen aan het proces. (1 - 2 - 1)
Argumentatie: Toetsen van een proces bij diverse medewerkers
- 6
mijn ervaring is is dat dat nog wel een ondergeschoven kindje is (1 - 3 - 1)
Argumentatie: Het documenteren van een proces wordt niet altijd volledig gedaan.
- 7
voornamelijk in de hoofden van van mensen leeft (1 - 3 - 1)
Argumentatie: Ophalen van kennis van een proces bij diverse medewerkers
- 8
Daarna is het tot nog toe met het digitaliseren dat het toch toe hebben gedaan hebben dat door middel van use cases het hele proces als beschrijvingen gemaakt (1 - 5 - 1)
Argumentatie: Toetsen van een proces bij diverse medewerkers
- 9
Bij ons is er niet altijd een procesplaat. Als jij kiest voor een use case, dan krijg je veel meer use case procesbeschrijvingen. Krijg je veel meer impliciete communicatie, dan krijg je veel meer dat mensen zeggen, weet je wel: het claimen afhandelen is gewoon het claimen afhandelen. (1 - 5 - 1)
Argumentatie: Toetsen van een proces bij diverse medewerkers
- 10
We hebben die proces beschrijving op op niveau één hebben we. Op niveau twee hebben we soms. Dus dat wil zeggen: hé het claimsproces is, een claim komt je moeten accepteren. Je moet 'm controleren, je moeten we accepteren, je moet 'm evalueren en uitbetalen, zeg maar dat is, zeg maar L1 niveau. L2 niveau is dat je in de controle dat dat dat die aspecten allemaal check, dat is, zeg maar een Ltwee niveau en Ldrie niveau en Lvier, dan zit je bijna op werk instructie en wat wij hebben gedaan is Léén ligt vast (1 - 5 - 1)
Argumentatie: Ophalen van kennis van een proces bij diverse medewerkers
- 11
de juiste mensen bij elkaar brengen, die die het proces kunnen beschrijven daar heb je dus nodig de business, maar ook een iemand die weet welke applicaties gebruikt worden, welke webserver er onderliggend aanzijn en de applicatie doe ik externe applicatie en interne applicatie. En die moet je samen brengen. (1 - 6 - 1)
Argumentatie: Ophalen van kennis van een proces bij diverse medewerkers
- 12
Je begint met de behoefte vanuit de business die die aangeeft dat een bepaald proces niet efficiënt verloopt, dat de ruimte is voor verbetering. En dan ga je met mensen praten in workshops om dat op te halen (1 - 7 - 1)
Argumentatie: Ophalen van kennis van een proces bij diverse medewerkers
- 13
Als die voorhanden zijn wel, alleen dat maakt ook uit met wat voor doel die processchemas zijn opgesteld. (1 - 7 - 1)
Argumentatie: Het documenteren van een proces wordt niet altijd volledig gedaan.
- 14
ij ons worden processchemas die er liggen die zijn nooit opgesteld met een doel om compliance te zijn voor voor toezichthouders. En dus dat is het is heel basic. Laat dat zien waar je wat je doet in welk systeem en wat je input en output is en welke actoren daar een rol in hebben. En ja, eigenlijk is dat niet niet gericht op je proces in het systeem (1 - 7 - 1)
Argumentatie: Het documenteren van een proces wordt niet altijd volledig gedaan.
- 15
Op het moment dat we merken dat er ergens een bottleneck ontstaat in de manier van werken dan gaan we er over in gesprek met de teams of één van de teamleden. Dus het komt altijd vanaf de werkvloer bij ons. Of de aanleiding is gewoon iets wat niet lekker loopt. (1 - 8 - 1)
Argumentatie: Ophalen van kennis van een proces bij diverse medewerkers
- 16
Van onderaf echt vanaf de werkvloer komen signalen naar boven die opgepakt worden dan wel aan de andere kant er is een aanleiding om eens ergens naar te kijken van kan dat niet efficiënter, zoals naverrekeningen zijn, bijvoorbeeld aan begonnen. En dan gaan we juist naar beneden, maar altijd samen met de teamleden, want dat zijn de mensen die echt in het primaire proces zitten (1 - 8 - 1)
Argumentatie: Ophalen van kennis van een proces bij diverse medewerkers
- 17
die Visio documenten staan allemaal in de Duitse omgeving (1 - 8 - 1)
Argumentatie: De processen zijn beschreven met behulp van tooling. Het laat zien welke systemen gebruikt worden voor het proces.

18

Voor OneFlow voor alle op business, dat staat dat beschreven al in in die Duitse omgeving en we zijn nou bezig, bijvoorbeeld met het claims proces, zijn we aan het inventariseren en die heeft Pim ook onlangs in Visio gezet. (1 - 8 - 1)

Argumentatie: De processen zijn beschreven met behulp van tooling. Het laat zien welke systemen gebruikt worden voor het proces.

Code : inventariseren processen en technische architectuur (aantal fragmenten: 23)

1

aar we hebben dus kunnen constateren van oke dit is het AS IS proces dit wordt het TO BE proces. Daar komt natuurlijk een stukje technische structuur bij kijken door met webservices en dergelijke te kunnen gaan werken. De matching tool waarschijnlijk te kunnen vereenvoudigen of meer te automatiseren dus ja dat heeft heel veel inzicht gegeven omdat je de TO BE situatie gaat geven van a gaat dit werken het nieuwe proces dat kun je gewoon logischerwijs doornemen en b hoe gaan we dit technisch instellen (1 - 1 - 1)

Argumentatie: Hier wordt de TO-BE situatie deels geschetst, welke technische oplossingen kunnen naar voren komen binnen een bepaald proces en waar zou dit in de technische architectuurplaat moeten worden opgesteld.

2

n ze niet op naam geselecteerd maar wel als actor die bv handmatig in de matching tool bezig is. ik noem EABS ook even een actor aan de buitenkant. De actor verandert niet, maar de manier van communiceren verandert wel. Digitaal communiceren dus. Nu was het handmatig downloaden en dat soort dingen straks wordt dat met webservices automatische geïmporteerd (1 - 1 - 1)

Argumentatie: De architectuurplaat veranderd indien wordt overgegaan op een andere informatiestroom.

3

Hebben we het ook laten zien van dit is het zo gaat het worden en dat had er ook mee te maken dat ze a begrijpen dat het proces geautomatiseerder wordt, maar b doordat het geautomatiseerde wordt vindt een actor het ook wel fijn om te zien waar de risico's dan liggen (1 - 1 - 1)

Argumentatie: De architectuurplaat veranderd indien wordt overgegaan op een andere informatiestroom.

4

Onvoldoende we hebben nu de processen geïnventariseerd en we hebben de matching tool en dergelijke. Ik geloof niet dat die heel erg ruim gedocumenteerd is. Terwijl straks als je meer gedigitaliseerd gaat doen komen er ook businessrules in te zitten. he dat kunnen hele basale zijn, maar dat moet je vastleggen want dat wil ook een accountant weten. Van wat laat je door en wat niet gecombineerd met de login, er zullen ook maandrapportages komen van wat is er doorheen gegaan, wat is de foutmarge en dat soort dingen, dat soort artefacten zullen er meer komen. (1 - 1 - 1)

Argumentatie: Er dienen artefacten te komen die vooral managementinformatie moet laten zien.

5

de business wordt zeker erbij betrokken. Ik denk ook dat je dat dat het startpunt is, want dat is het proces, maar wat je doet en dat je wel vervolgens je IT eromheen moet gaan bouwen en niet dat je IT leidend moet zijn voor je proces. (1 - 2 - 1)

Argumentatie: De business wordt input gevraagd over het proces.

6

a dan loop je het risico natuurlijk dat je zaken mist in je als op platen. Ja, als je, als je uitstapjes naar andere systemen ook nog een keer nodig hebt, zeg maar die ga je dan missen (1 - 3 - 1)

Argumentatie: Het risico indien je een applicatie niet opneemt in je architectuurplaat is dat het mogelijk is om te investeren terwijl een juiste oplossing al bestaat. De applicatie kan zorgen voor een verbetering voor andere processen.

7

het ergste vooral mis je gewoon zaken, dus als je als je dan in een digitalisatie traject zit, ja dan dan mis je uitstapjes die in het proces eigenlijk wel zaten, maar die die die gemist worden in het in het nieuwe gedigitaliseerde proces en en waardoor je proces maar onvolledig en als er bijvoorbeeld om validatie gaat dan niet doorvoerd waardoor de kwaliteit van je bproduct uiteindelijk omlaag gaan. (1 - 3 - 1)

Argumentatie: Het risico indien je een applicatie niet opneemt in je architectuurplaat is dat het mogelijk is om te investeren terwijl een juiste oplossing al bestaat. De applicatie kan zorgen voor een verbetering voor andere processen.

8

als je als ontwikkelaar binnenkomt en al die artefacten liggen op tafel en er is nagedacht over of dat de AS-IS situatie is geïnventariseerd. En er is al nagedacht over een TO-BE situatie maakt het ontwerp een heel stuk makkelijker. Want dan weet je waar je naartoe wil en dan kun je daar ook makkelijker een oplossing tegenaan zetten en Ja, je je ziet, vooral bij het project bij bij motor, dat heel veel zoekende zijn geweest en en heel veel tijd bezig zijn geweest om om de user stories verder uit te diepen om de exacte requirements boven tafel te krijgen. (1 - 3 - 1)

Argumentatie: Indien documentatie beschikbaar is over de processen en de activiteiten hierbinnen kan een ontwikkelaar makkelijker aangeven wat voor oplossingen hij/zij kan bieden.

9

we maken eerst een architectuuropzet, een een plaat, hoe we de hoe de architectuur willen doen, dus een solutions architectuur, zeg maar. In praktijk tot nog toe hebben we die vaak in powerpoint enzovoorts gemaakt. Maar dat zullen we in de toekomst vaker in de EAM tooling gaan maken, dus in die nieuwe tooling (1 - 5 - 1)
Argumentatie: De architectuurplaten worden gemaakt met behulp van specifieke EAM-tooling. Deze EAM-tooling geeft inzicht in de huidige architectuur en deze kunnen worden gebruikt bij het bepalen of een bepaalde applicatie kan worden gebruikt voor andere processen.

10

De gewenste situatie is dat alles met Archimate gaat. De huidige situatie is dat wij een functionaliteitenarchitectuur hebben en zeggen: oké, de functionaliteit dus het afhandelen van een schade of het doen van een reinsurance boeking gaan we doen. In een mendix applicatie: dat gaan we doen. Dus van dat soort dingen maken we architecturele platen en vervolgens is er een proces beschrijving in een tool (1 - 5 - 1)
Argumentatie: De architectuurplaten worden gemaakt met behulp van specifieke EAM-tooling. Deze EAM-tooling geeft inzicht in de huidige architectuur en deze kunnen worden gebruikt bij het bepalen of een bepaalde applicatie kan worden gebruikt voor andere processen.

11

het kan zo zijn dat wij beslissen dat een bepaald proces niet meer plaats gaat vinden in in de reinsurance app, maar dat dat plaats gaat vinden in de claimsapp of dat we de rekening courant niet meer met excel gaan maken, maar dat we de rekening couranten nu met CAS gaan maken met Mendix CAS. (1 - 5 - 1)
Argumentatie: De architectuurplaten worden gemaakt met behulp van specifieke EAM-tooling. Deze EAM-tooling geeft inzicht in de huidige architectuur en deze kunnen worden gebruikt bij het bepalen of een bepaalde applicatie kan worden gebruikt voor andere processen.

12

ie moeten samen een proces beschrijven waarin je dus een architectuurplaat kan maken. Zoals we dat wij met zn allen hebben gedaan bij jurre voor het VNAB. Wij wisten allemaal, niet allemaal even in dezelfde details maar we wisten wel hoe we het wat de stromen waren we vulde elkaar ook aan toen we dat deden. En zo kun je een plaat maken, en daar heb je de business ook voor nodig. (1 - 6 - 1)
Argumentatie: Een architectuurplaat moet besproken worden met diverse stakeholders ter verificatie van de volledigheid.

13

je moet de juiste mensen bij elkaar brengen en dat is en dat is vrij lastig binnen onze organisatie om de juiste te vinden. Dat komt door de affiniteit met bepaalde dingen hebben mensen niet ontbreken. Ik zeg Paul die weet een beetje hoe het reilt en zeilt binnen de verzekeringsland en dus commercieel ontzettend goed. Maar als je een een architectuurplaat moet maken of de de processen in detail moet gaan doornemen, administratief dat dan weer niet. (1 - 6 - 1)
Argumentatie: De stakeholders dienen opgenomen te worden in de architectuurplaat en ook de backup. Er dient echter wel een onderscheidt te zijn in soort stakeholder.

14

zorgen ervoor dat je de juiste actor binnen je architectuurplaat hebt. (1 - 6 - 1)
Argumentatie: De stakeholders dienen opgenomen te worden in de architectuurplaat en ook de backup. Er dient echter wel een onderscheidt te zijn in soort stakeholder.

15

Dus als Nadia weg zou vallen, dan hebben we daar een heel groot klankbord minder. Wouter zou je daar ook nog wel voor in aanmerking komen. Liane is beperkt omdat ze alleen internationaal kent (1 - 6 - 1)
Argumentatie: De stakeholders dienen opgenomen te worden in de architectuurplaat en ook de backup. Er dient echter wel een onderscheidt te zijn in soort stakeholder.

16

je maakt dan de verkeerde keuzess als je de details niet voorhanden hebt dan maak je keuze voor systemen die in de praktijk dan niet kunnen bieden wat je nodig hebt. (1 - 7 - 1)
Argumentatie: Het risico indien je een applicatie niet opneemt in je architectuurplaat is dat het mogelijk is om te investeren terwijl een juiste oplossing al bestaat. De applicatie kan zorgen voor een verbetering voor andere processen.

17

Ze staan niet niet beschreven in de architectuurplaat, mensen die worden gezocht langs de business afdelingen. We zijn natuurlijk niet zo'n hele grote organisaties, dus het zijn vaak dezelfde mensen. Maar je zou daar wel naartoe moet. Je moet wel voor een systeem goed weten van wie is de data owner. Wie is de business owner van een applicatie. Als dat goed is vastgelegd, dan weet je ook vanuit mensen de zaken mogen kunnen kunnen aandragen. (1 - 7 - 1)
Argumentatie: De stakeholders dienen opgenomen te worden in de architectuurplaat en ook de backup. Er dient echter wel een onderscheidt te zijn in soort stakeholder.

18

Ja, als je het verder gaat digitaliseren begin je met een ontwerp dus je hebt je gaat een technologie in zetten. En dan ga je bepalen hoe je het wil gaan gebruiken. Dan ga je de handen voor opelkaar krijgen. En uiteindelijk ga je het ontwerp uitvoeren en het zo maken kunnen. (1 - 7 - 1)
Argumentatie: De stakeholders dienen opgenomen te worden in de architectuurplaat en ook de backup. Er dient echter wel een onderscheidt te zijn in soort stakeholder.

19

In principe wel, want daarom doen we het ook, hè. We doen, dat is niet goed gaat en we willen dat het beter wordt maar beter worden is nogal een breed begrip. Dat kan zijn dat wij afspreken dat we op een andere manier gaan werken, hè dus dat de mensen iets anders gaan doen. (1 - 8 - 1)

Argumentatie: De business wordt input gevraagd over het proces.

20

het kan ook zijn dat we iets te ontdekken waarvan we zeggen daar willen we dus iets rondom IT wat aanpassen en daar moeten we kijken wanneer en hoe dat kan. (1 - 8 - 1)

Argumentatie: De business wordt input gevraagd over het proces.

21

maar als je kijkt naar de kant is het natuurlijk redelijk, enkelvoudig. Dus wat ik altijd inventariseer is het een beursproces dan betrek ik van iedereen line of business een Beurs mens erbij, dus dan heb ik alle LOBs te pakken. Is het provinciaal, dan pak ik er steeds in van iedere LOB iemand van provinciaal bij. (1 - 8 - 1)

Argumentatie: De stakeholders dienen opgenomen te worden in de architectuurplaat en ook de backup. Er dient echter wel een onderscheid te zijn in soort stakeholder.

22

dat is echt altijd een enorme zoektocht. Dat is een zoektocht binnen HDI, dat weet jij ook dat is navragen bij iedereen. Wie heeft er nog iets? Is er een project geweest in het verleden? Waar staat dat dan? Dan gaan mensen in oude e-mails zoeken, in eigen oude bestanden. Dat is heel weinig centraal opgeslagen. (1 - 8 - 1)

Argumentatie: Er dienen artefacten te komen die vooral managementinformatie moet laten zien maar deze artefacten moeten ook de documentatie leveren hoe een proces van begin tot eind eruit ziet.

23

een fatsoenlijke intranet achtige omgeving waar je gewoon je kennis en informatie met elkaar kunt gaan uitwisselen. (1 - 8 - 1)

Argumentatie : Er dienen artefacten te komen die vooral managementinformatie moet laten zien maar deze artefacten moeten ook de documentatie leveren hoe een proces van begin tot eind eruit ziet.

Bijlage 10: Coderen met Kwalitan hypothese 2

Tekstfragmenten bij een code

Bereik : alle segmenten
Aantal doorzochte segmenten : 42

Code : disrupties in het systeem (aantal fragmenten: 16)

1
denk dat de disrupties enerzijds kosten gestuurd zijn, zo van dit is best wel veel fte voor een proces en je merkt het heel erg als Cor op vakantie gaat of er een schoonmoeder overlijdt of er was van de week iets en dan merk je dat het team dat moet overpakken. Ik zal niet zeggen dat het een single point of failure is, maar er komt wel risico bij kijken en datzelfde zie je eigenlijk ook aan de kant van de operatie (1 - 1 - 2)
Argumentatie: De disrupties binnen HDI zijn vaak kosten gestuurd.

2
bij Property zaten hadden we altijd één keer in de week overleg enzaten we met Jan en Marcel, Ronald en ik zaten we alle IT issues op de afdeling te bespreken (1 - 2 - 2)
Argumentatie: Het bespreken van disrupties wordt gedaan in een gezamenlijk overleg.

3
Waarbij dat nu via TopDesk wordt ingediend of via hp alm ingediend. Als er iets niet helemaal goed is, dat gaat dan allemaal via de super user van de verschillende afdelingen. Elke afdeling had dan een contactpersoon en die verzamelde de tekortkomingen of de de storingen, en die zetten dat door naar naar weer iemand daarboven als contactpersoon. Een soort van trechter (1 - 2 - 2)
Argumentatie: Het aangeven van een disruptie wordt aangegeven door middel van een ticketsysteem door een medewerker

4
an zou je moeten kijk moeten beschrijven hoe het proces nu is en hoe het proces, hoe dat eruit zou moeten komen, te zien volgens degene die dat graag zou willen en dan kijken naar voor en nadelen. Ook natuurlijk een stukje kostenbesparing dat je aan kan tonen van nou ja, het is een investering van een x aantal uur euros en het levert ons dit op (1 - 2 - 2)
Argumentatie: De disrupties binnen HDI zijn vaak kosten gestuurd.

5
aarbij we bestaand systeem, zeg maar overgebouwd hebben in een op een nieuw platform, op die manier zeg maar een stukje kostenbesparing al te realiseren. Ja, ik, ik had die kans zeg maar aangegrepen om de processen eens een keer goed in kaart te brengen, je mankementen dan te vinden en die dan meteen in je nieuw systeem er eruit te halen zeg maar. (1 - 3 - 2)
Argumentatie: De disrupties binnen HDI zijn vaak kosten gestuurd.

6
en ik heb wel het idee dat dat bij beurs is iets meer gebeurd is omdat het eigenlijk helemaal nieuw was. Dus daar zijn ze wel echt kijken naar hoe is dat proces? Hoe gaan we die uitval definiëren. (1 - 3 - 2)
Argumentatie: De disrupties worden gevonden binnen het analyseren van een proces.

7
ja, dat het echt verkeerd gaat, zeg maar dat een proces gewoon niet loopt. En ja, als het al werkt of als het, ik zeg maar op geïmplementeerd is in de applicaties en je werkt ermee en op dat moment ja constateren gebruikers van. Nou, dit is toch niet helemaal handig, ja en en en die geven dan input, meestal in de vorm van bugs, ook extra user stories, zeg maar ja, dit willen we graag aangepast hebben (1 - 3 - 2)
Argumentatie: Het aangeven van een disruptie wordt aangegeven door middel van een ticketsysteem door een medewerker

8
Wel handig is, dat is wel een proces voor. In het ontwikkel traject i maken we gebruik kan scrum. Ja dus, die stories die komen op een backlog, en die worden één keer per week geïnventariseerd. Daar wordt prio bepaald en dan wordt er van bepaald wanneer die uitgevoerd moet worden. (1 - 3 - 2)
Argumentatie: Het aangeven van een disruptie wordt aangegeven door middel van een ticketsysteem door een medewerker

9
et eerste is dat we zeg maar lean-management op de afdelingen hebben geïmplementeerd, dus bij claims en bij operations zijn nu zeg maar Lean-sessies geweest van wat loopt er niet goed in het proces? Wat zou er wat wat zijn? Wat zijn de quick wins die jullie zien die we zouden moeten realiseren, wat zijn de structurele blokkers die we zien? Op basis daarvan zijn

verbeter slagen gemaakt, zonder dat er ook maar iets echt nieuw geautomatiseerd is, en sommige van deze sessies hebben geleid tot een stukje automatisering. (1 - 5 - 2)

Argumentatie: Het bespreken van disrupties wordt gedaan in een gezamenlijk overleg.

10

Daar wordt ook nagekeken, maar de eerste slag die in 2019 zijn gaan doen, is heel erg gericht geweest op even de systemen zijn de systemen. We gaan nu kijken hoe het proces beter kan gaan draaien met het bestaande systemen. (1 - 5 - 2)

Argumentatie: De disrupties worden gevonden binnen het analyseren van een proces.

11

In het verleden was het zo dat dat allemaal gepositioneert was op een afdeling, kwamen ze dus bij mij of bij Peter in de vorm van de applicatiebeheerders. Dat is ook wel gebreken tijdens het hele ALBA project is dat de missen dit, we missen zus, en we missen zo. We hebben toen allemaal requirements van gemaakt. Helaas zijn die voor overgrote gedeelte niet niet gehonoreerd. Alleen die processen lopen nu een beetje beetje spaak omdat ze niet ondersteund werden door ALBA 3 dus de gebruikers zijn eigenlijk de linkin pin tussen mij en destijds MGM (1 - 6 - 2)

Argumentatie: Het bespreken van disrupties wordt gedaan in een gezamenlijk overleg.

12

Je maakt vaak die IST en SOL platen. Dus waar je eerst de situatie beschrijft zoals die is en dan de plaat waar je naartoe wil. En dan markeer je wat geraakt wordt door je voorstel en dat dat toets je uiteindelijk met alle betrokken stakeholders. (1 - 7 - 2)

De disrupties worden gevonden binnen het analyseren van een proces.

13

Dan ga je mee in gesprek om het voor elkaar te krijgen. Je kan, het nooit iedereen naar zijn zin gaan maken. Dus het kan zijn dat het weghalen van workload bij de ene afdeling zorgt voor wat extra workload bij een ander afdeling. Dan moet je goed voor in gesprek. Uiteindelijk meestal bij het verder digitaliseren ga je juist workload weghalen uit het bedrijf. Als je dat heel efficiënt kan doen, kan het uiteindelijk een reorganisatie opleveren, dat de mensen overbodig worden. (1 - 7 - 2)

Argumentatie: Het bespreken van disrupties wordt gedaan in een gezamenlijk overleg.

14

Om te kunnen aanpassen en als je het iedereen naar z'n zin wil maken verander je uiteindelijk niks in het bedrijf. (1 - 7 - 2)

Argumentatie: Het bespreken van disrupties wordt gedaan in een gezamenlijk overleg.

15

Het wordt geconstateerd door frustratie op de werkvloer en als jij zorg dat jij als leidinggevende een goede verbinding staat met de mensen op de werkvloer. Dan komt het altijd naar boven. Het wordt ook iedere week actief uitgevraagd in team overleggen of er nog dingen zijn die niet goed lopen waar aandacht aan besteed moet worden. Dus het komt altijd naar boven. (1 - 8 - 2)

Argumentatie: Het bespreken van disrupties wordt gedaan in een gezamenlijk overleg.

16

hangt ook weer af van het probleem. Als probleem zit in communicatie tussen mensen, dan start je de communicatie op. Dat kun je als teamleider initiëren en je kunt ook mensen uitnodigen om dat zelf op te pakken. Als het gaat om dat iemand niet weet hoe een technisch proces precies in mekaar zit, dan haal je er een collega bij die dat uit gaat leggen, dus dus ook iets tussen mensen. En je hebt gewoon echt een technisch probleem en daar wordt een melding van gemaakt. Dat is of via de superuser of via een top desk melding waarna het richting Duitsland gaat en dan moet de opvolging in de gaten gehouden worden. (1 - 8 - 2)

Argumentatie: Het bespreken van disrupties wordt gedaan in een gezamenlijk overleg.

Code : disrupties in het systeem en technische architectuur (aantal fragmenten: 28)

1

eer te automatiseren dus ja dat heeft heel veel inzicht gegeven omdat je de TO BE situatie gaat geven van a gaat dit werken het nieuwe proces dat kun je gewoon logischerwijs doornemen en b hoe gaan we dit technisch instellen (1 - 1 - 1)

Argumentatie: Bij het bepalen van de disrupties kan worden gekeken hoe dit technisch kan worden ingesteld.

2

de buitenkant. De actor verandert niet, maar de manier van communiceren verandert wel. Digitaal communiceren dus. Nu was het handmatig downloaden en dat soort dingen straks wordt dat met webse (1 - 1 - 1)

Argumentatie: Het zou kunnen dat de plaat gaat veranderen indien het communiceren veranderd.

3

Ja op termijn wel want applicatief ga je ook dingen doen in je technische structuur dus je gaat vanuit HDI gezien ga je je richten op web services die kun je voor meerdere platformen gebruiken van buitenaf, maar zelfs van binnenaf richting Duitsland he ook richting GERAS gaan we met webservices werken dus ja je architectuurplaat gaat daar zeker in veranderen dat je meer een soort servicebus gedachten krijgt (1 - 1 - 2)

Argumentatie: Het zou kunnen dat de plaat gaat veranderen indien de applicatie veranderd.

4

Uhm ja in zekere zin wel. Je ziet bv als je een architectuurplaat van Nederland naast die van Duitsland legt dan zie je daar functionaliteiten die we in NL als voorbeeld met topdesk invullen en vanuit DL zie je dat dat met serversnel gebeurt en dan denk je goh dat is gek. Dat is eigenlijk verschrikkelijk onhandig en daar zie je nog meer van dit soort applicatieve handelingen. Je ziet in zekere zin zie je dat door de werking van GERAS en MIMAS ed zie je dat er in NL heel veel gedaan moet worden met specidieke oplossingen omdat het centrale landschap bepaalde functionaliteiten niet heeft of niet geïntegreerd heeft (1 - 1 - 2)

Argumentatie: Het zou kunnen dat disrupties kunnen worden verholpen indien gekeken wordt naar de architectuurplaat van Duitsland

5

Van NL ja, maar dat is een applicatieve waarbij staat wat het functioneel doet en welke applicatie het ongeveer doet. In DL is die wat minder helder, maar er staan wel alle functionaliteiten in en daarachter zit een lijst in Excel met welke applicatie dat ongeveer doet (1 - 1 - 2)

Argumentatie: Het zou kunnen dat disrupties kunnen worden verholpen indien gekeken wordt naar de architectuurplaat van Duitsland

6

doordat BIM al zoveel functioneel doet denk ik dan toch het meeste aan BIM medewerkers. Ja die komen daar zelf mee op de proppen ook wel met dingen die spelen en we nemen ze ook mee waar we heen gaan. Ik bedoel dat is niet een ivorentoren besluit, dat dat we uit van Ist naar SOLL procesmatig, administratief gezien he.. met EABS en al die dingen he met Roland hebben we het ook gedaan richting GERAS dan gaan we gewoon oplossingen uitwerken en die implementeren. Businessmedewerkers nemen we daar uiteraard wel in mee omdat het veranderingen betekent. Linksom of rechtsom. Alleen niet elke medewerkers is daar even dicht bij betrokken (1 - 1 - 2)

Argumentatie: Het benoemen van disrupties binnen een proces komen vooral van medewerkers die gekenmerkt zijn als applicatiebeheerder.

7

Sommige medewerkers gebruiken gewoon echt centrale tooling in DL waar we eigenlijk weinig zicht op hebben. Mensen die echt alleen maar in GERAS werken dat doet het wel weet je of mensen die druk zijn in Oneflow of Onepartner of CRM. CRM is er natuurlijk wel eentje die gaat veranderen, maar tot nu toe was het: het is een tool en het wordt gebruikt (1 - 1 - 2)

Argumentatie: Het registreren van een disruptie gaat middels een ticketsysteem. Hier kan de business zien wat er gedaan wordt met een ingeschoten ticket en IT kan gebruik maken van een ticket om te voorzien in de behoefte van de business.

8

Ja, er ontstaat een storing of een verzoek tot wijziging. En dat komt dan vanuit een collega op de afdeling. Die geeft dat door aan de superuser en die samen met de collega's die die die dat verzoek indienen. Zullen we tot een voorstel of aanvraag moet (1 - 2 - 2)

Argumentatie: Het registreren van een disruptie gaat middels een ticketsysteem. Hier kan de business zien wat er gedaan wordt met een ingeschoten ticket en IT kan gebruik maken van een ticket om te voorzien in de behoefte van de business.

9

we proberen wel de medewerkers te stimuleren om, wanneer ze kansen zien om dit te delen met ons en of de dan gebeurt. Ja, dat is Elk. Medewerker is anders, de een die zou accepteren dat iets niet kan en die zal denken van nou ja, ik ga daar geen aandacht aan besteden, want daar gaat toch niks veranderen, maar andere medewerkers die denken. Als we het als het zo en zo zou lopen, dan kunnen we veel sneller dingen verwerken. Maar ja, het blijven gewoontedieren. En zeker als je lange tijd ergens werkt, dan ben je misschien niet meer op zoek naar kansen en mogelijkheden, dus dat is wel iets waar wij die mensen moeten in activeren en moeten blijven motiveren om dit soort dingen aan te dragen. (1 - 2 - 2)

Argumentatie: Het registreren van een disruptie gaat middels een ticketsysteem. Hier kan de business zien wat er gedaan wordt met een ingeschoten ticket en IT kan gebruik maken van een ticket om te voorzien in de behoefte van de business.

10

we hebben vorig jaar hebben we dat een keer gehad dan gewoon met van die post its weet je wel eens een sessie met van oké. Welke dingen zouden jullie graag anders willen, verbeterd worden en dat is vervolgens opgesplitst per applicatie, per type wijziging. En dan is er gekeken van nou wat licht binnen onze eigen bereik. Waar hebben we IT voor nodig en zodoende is dat dan vervolgens naar het juiste systeem is het daar vastgelegd. Dus is het: is de de bron daarvoor TopDesk is, dan wordt het in TopDesk gedaan. Moest het in HPALM wordt het in Haarlem vastgelegd, dus daar is niet één één richtlijn voor (1 - 2 - 2)

Argumentatie: Het registreren van een disruptie gaat middels een ticketsysteem. Hier kan de business zien wat er gedaan wordt met een ingeschoten ticket en IT kan gebruik maken van een ticket om te voorzien in de behoefte van de business.

11

als je als jij ddisrupties inventariseert ja en daar een oplossing tegen aanzet. Dan kan natuurlijk dat dat dan veranderd, ofdan kun je architectuur veranderen. Ik noem een voorbeeld: Voor het genereren van documenten. Ja, daar hebben we nu bijvoorbeeld Smartcom voor in het leven geroepen, een oplossing. Ja, dan krijg je een uitstap naar Smartcom komt. Dus ja, dat heeft ook effect op je op je enterprise architectuur (1 - 3 - 2)

Argumentatie: Het zou kunnen dat de plaat gaat veranderen indien de applicatie veranderd.

12

ja, dat het echt verkeerd gaat, zeg maar dat een proces gewoon niet loopt. En ja, als het al werkt of als het, ik zeg maar op geïmplementeerd is in de applicaties en je werkt ermee en op dat moment ja constateren gebruikers van. Nou, dit is

toch niet niet helemaal handig, ja en en en die geven dan input, meestal in de vorm van bugs, ook extra user stories, zeg maar ja, dit willen we graag aangepast hebben. (1 - 3 - 2)

Argumentatie: Het registreren van een disruptie gaat middels een ticketsysteem. Hier kan de business zien wat er gedaan wordt met een ingeschoten ticket en IT kan gebruik maken van een ticket om te voorzien in de behoefte van de business.

13

Die zitten in JIRA (1 - 3 - 2)

Argumentatie: Het registreren van een disruptie gaat middels een ticketsysteem. Hier kan de business zien wat er gedaan wordt met een ingeschoten ticket en IT kan gebruik maken van een ticket om te voorzien in de behoefte van de business.

14

a, in principe, iedereen die betrokken is bij het ontwikkeld traject die die dus toegang heeft tot JIRA, die kan dat. De praktijk leert wel dat daar vrij weinig gebruikgemaakt zou, misschien nog wel beter kunnen worden. Ik ben altijd wel van mening van waar iedereen maar zijn user stories, zeg maar inschieten, en dat er dan een chremium hebben waar je dan zegt van ja, dit is inderdaad iets wat we op moeten pakken. Die gaat door en de andere kwam daar gaan we niet doen, daar doen we het kaf van het koren scheiden, zeg maar, want dan dan krijg je ook veel meer input vanuit je business. En dan mijn ervaring is dat dan wat meer begint te leven, ook zeker als mensen het gevoel hebben dat ze invloed hebben op op de applicatie. (1 - 3 - 2)

Argumentatie: Het registreren van een disruptie gaat middels een ticketsysteem. Hier kan de business zien wat er gedaan wordt met een ingeschoten ticket en IT kan gebruik maken van een ticket om te voorzien in de behoefte van de business.

15

Dit waren dus Agile sessies. (1 - 5 - 2)

Argumentatie: Het ophalen van disrupties is gedaan doormiddel van Agile sessies. De business is gevraagd om input te leveren.

16

us lean/agile sessies. Die zijn toen begeleid door de lean medewerkers zoals Marjon van Berk en Nina en zo ja altijd onder verantwoordelijkheid van de van de lijnmanagers, dus lijnmanagers moesten we uiteindelijk altijd de de de keuze van een proces bevestigen. (1 - 5 - 2)

Argumentatie: Het ophalen van disrupties is gedaan doormiddel van Agile sessies. De business is gevraagd om input te leveren.

17

et antwoord is dus nee Jeroen. Ze zitten niet de in de EAM tooling en niet in de huidige tooling. Ja, ik weet dat Hendrika en die Marjon hebben hele duidelijke proces platen, zeg maar werkinstructies dus al Lvier niveau processen hebben ze heel duidelijkgemaakt. Met ieder ook alle actoren erbij hebben ze niet vastgelegd in EAM en hebben ze niet vastgelegd in BIC. (1 - 5 - 2)

Argumentatie: Het registreren van een disruptie gaat middels een ticketsysteem. Hier kan de business zien wat er gedaan wordt met een ingeschoten ticket en IT kan gebruik maken van een ticket om te voorzien in de behoefte van de business.

18

De One-Container is Mendix dingetje denk ik waar waar mensen wel heel veel dingen gezegd en geschreven hebben. En daar hebben we ooit is zo'n zo'n ticketsysteem voor gehad waarin vastgelegd werd, dus daar zou je nog wel terug kunnen vinden dan worden vragen gesteld of verbeteringen aan toegevoegd of er allemaal gehonoreerd worden dat is weer een ander fenomeen (1 - 6 - 2)

Argumentatie: Het registreren van een disruptie gaat middels een ticketsysteem. Hier kan de business zien wat er gedaan wordt met een ingeschoten ticket en IT kan gebruik maken van een ticket om te voorzien in de behoefte van de business.

19

eigenlijk is geen verschil, want eigenlijk waar we het allemaal op neerkomt is budget. Dus als het geld op is, dan gebeurt er gewoon niks. Dat geldt voor de Mendix applicatie. Dat weet je net zo goed als ik denk ik is dat wij een verbetering willen noemen. Noem het voorbeeld van One-container volmacht. Waar hebben we gezegd hebben. Wij willen eigenlijk geconsolideerde premie boekingen plat slaan om de grote hoeveelheden boekingen in Geras tegen te gaan. (1 - 6 - 2)

Argumentatie: Indien er geen budget is, kan er ook niets uitgevoerd worden

20

want als jij bijvoorbeeld het inlezen van data wat wij graag wilde, bijvoorbeeld voor voor volmachten. Wij wilden op individuele basis doen, dan zou dat betekenen dat wij dus automatisch polissen aangemaakt zouden krijgen. Dan hoeven we niet meer handmatig te doen. We hebben dus voor de volmacht voor pool, die via Marketscan liep hebben wij handmatig ingevoerd en wij willen eigenlijk dat wij de data van Marketscan geleverd zouden krijgen of via een script je het hele systeem zouden vullen. Dus daar heb je dus een automatische stukje, wat dan wegvalt dat handmatige gedeelte, en dat zou van invloed zijn op juiste architectuurplaat. (1 - 6 - 2)

Argumentatie: Het zou kunnen dat de plaat gaat veranderen indien het communiceren veranderd.

21

Vanuit onze positie kennen we veel processen van a tot z, maar we voeren ze niet dagelijks uit. Dus we zijn niet op de hoogte van of dat de mensen echt nog volgens die methode werken, zoals wij het ooit bedacht hebben. Dat ze in de praktijk misschien wel wat anders aan het doen zijn. Uiteindelijk ga je alles, ga ga je het bij die mensen toetsen voordat je het

besluit gaat nemen. Wil niet zeggen dat dat dat die mensen dan uiteindelijk ook een eind beslissing over moeten nemen. Kijk soms moet je ook gewoon bewust dat dingen o (1 - 7 - 2)

Argumentatie: De disrupties moeten ook gecontroleerd worden bij de business

22

ik ben altijd wel voorstander van om niet alles gelijk van a tot z proberen op te lossen. Maar gewoon in kleine stapjes, die transitie te doen dat je elke keer wat oppakt en verbeterd. Niet dat je het moet vergeten dat je het niet moet doen. Maar als je alles in één keer wil oplossen, dan heb je het risico dat je dat je halverwege de weg kwijt raakt en dat je vastloopt (1 - 7 - 2)

Argumentatie: De disrupties moeten ook gecontroleerd worden bij de business

23

Het kan zijn dat je keuzes hebt gemaakt in het begin die later niet meer zo doen. Wij hebben een paar jaar terug hebben we natuurlijk voor een Mendixplatform gekozen. (1 - 7 - 2)

Argumentatie: Het zou kunnen dat de plaat gaat veranderen indien de applicatie veranderd

24

En je ziet dat dat nu bepaalde beperking heeft, of je ziet dat er oplossingen ingebouwd zijn die eigenlijk niet in zo'n platform zou willen bouwen. Ja, het kan zijn dat je dus nu tot de conclusie komt dat je dat de deur uit gaat gooien. (1 - 7 - 2)

Argumentatie: Het zou kunnen dat de plaat gaat veranderen indien de applicatie veranderd

25

oef niet, hoeft niet het kan een kwestie zijn van joh. We hebben afspraken gemaakt met mensen en die worden niet nagekomen. Dus je moet mensen weer wijzen op de afspraken (1 - 8 - 2)

Argumentatie: Afspraken moeten worden nagekomen.

26

Met team overleggen, alles staat of valt bij team overleggen en bilaterale contacten dus ook gewoon communicatie en soms ook sowieso goed voor je onderzoek. Hé maar maar een aparte paragraaf over communicatie zou ik aanraden. Niet alles laat zich in nullen en enen vatten. Het gaat heel veel over communicatie tussen mensen. (1 - 8 - 2)

Argumentatie: Het registreren van een disruptie gaat middels een ticketsysteem. Hier kan de business zien wat er gedaan wordt met een ingeschoten ticket en IT kan gebruik maken van een ticket om te voorzien in de behoefte van de business.

27

ligt heel erg aan het systeem, hè, want Mendix is natuurlijk nieuw. Dat is eigenlijk nog in de ja, niet meer in de project fase, maar wel in het oplossen van de laatste issues voor dat project helemaal afgerond kan worden. (1 - 8 - 2)

Argumentatie: Het registreren van een disruptie gaat middels een ticketsysteem. Hier kan de business zien wat er gedaan wordt met een ingeschoten ticket en IT kan gebruik maken van een ticket om te voorzien in de behoefte van de business.

28

in zo'n geval ook, dan is er een coördinator. Benito, is dat in dit geval voor claims en die pakt die haalt die issues op en dan wordt het besproken in in de groep die zich bemoeit met project. (1 - 8 - 2)

Argumentatie: Het benoemen van disrupties binnen een proces komen vooral van medewerkers die gekenmerkt zijn als applicatiebeheerder.

Bijlage 11: Coderen met Kwalitan hypothese 3

Tekstfragmenten bij een code

Bereik : alle segmenten
Aantal doorzochte segmenten : 42

Code : evaluatiematrix voor beoordelen digitale technologieën (aantal fragmenten: 3)

1
Dus hergebruiken heeft de voorkeur, daarna is het altijd kunnen we het kopen bv een CRM pakket of een topdesk zo niet dan heb je het vaak al over meer specifieke oplossingen zoals een koppeling met Marketscan en EABS en dergelijke en dan ga je wat meer de specifieke oplossing in (1 - 1 - 3)

Argumentatie: Een matrix wordt voornamelijk opgesteld op prijs maar ook op de behoefte, de grens om het zelf te bepalen is hier 25.000 Euro bedragen boven het bedrag worden bepaald door Duitsland

2
en altijd bij bij als 25000 euro is of zo dan wordt als ik kijk Duitsland mee ratificeren, Duitsland zon, keuze. (1 - 5 - 3)
Argumentatie: Een matrix wordt voornamelijk opgesteld op prijs maar ook op de behoefte, de grens om het zelf te bepalen is hier 25.000 Euro bedragen boven het bedrag worden bepaald door Duitsland

3
Die worden vooral beoordeeld natuurlijk op de behoefte die we hebben voor het systeem. Die zijn dan uitgekleeft in het verleden, en dan vervolgens beoordeeld op voornamelijk op prijs. (1 - 7 - 3)
Argumentatie: Een matrix wordt voornamelijk opgesteld op prijs maar ook op de behoefte, de grens om het zelf te bepalen is hier 25.000 Euro bedragen boven het bedrag worden bepaald door Duitsland

Code : evaluatiematrix voor beoordelen digitale technologieën en ta (aantal fragmenten: 7)

1
e solutionarchitectuur niet zoveel verschillen, want dan is iedereen leverancier die ik vragen om te implementeren houdt zich aan de Mendix architectuur alleen ja, ze hebben verschillende soorten expertise die ze leveren, maar voordat wij de keuze van Mendix hebben gemaakt, hebben we mendix, oud systems en nog een tooling langs elkaar gelegd en hebben bepaald van ja. Wat is nou de beste architectuur en toen hebben we gekozen voor Mendix als platform. (1 - 5 - 3)
Argumentatie: bepalen of een nieuw systeem voldoet aan de huidige architectuur.

2
elf bijvoorbeeld bezig ben, we gaan voor iedere medewerker, een telefoon aanschaffen hebben we gewoon aspect van de telefoon vastgesteld. Daar is ook verder geen discussie meer over mogelijk met gebruikers en ik ben nu de beste leverancier aan het selecteren. Ga ik geen gebruiker bij betrekken, ga ik geen teamleider bij betrekken. Wij zijn nu een laptop en selecteren hebben we drie partijen. We hebben een proefopstelling nu zitten en daar hebben we dus claims en op zn underwriting gevraagd om twee medewerkers af te vaardigen om die laptop te testen (1 - 5 - 3)
Argumentatie: Het ligt aan de soort digitalisering of de business erbij betrokken wordt voor het bepalen van een evaluatiematrix.

3
us het hangt een beetje van af voor middleware tooling. Ga ik teamleiders niet betrekken voor eindgebruikers tooling, ga ik teamleiders wel betrekken, maar dat zijn allemaal dingen die. Ik noem de voorbeelden die ik zelf kan kiezen. Er zijn natuurlijk ook wel eens keuzes die in Duitsland gemaakt worden. Die kan ik niet beïnvloeden. (1 - 5 - 3)
Argumentatie: Het ligt aan de soort digitalisering of de business erbij betrokken wordt voor het bepalen van een evaluatiematrix.

4
Die kan nog meer. Soms kan de business aldus dat. Omdat de business owners meer betrokken worden, dus dan kan Baukje in de in de oneBIS wereld mee helpen keuzes maken. Dat wordt ook beter en beter maar uiteindelijk is het is er, zeg maar, een home office baas die functioneel verantwoordelijk is voor alle claims afhandeling wereldwijd en die maak die maakte een keuze gebaseerd op afwegingen, met wetende dat het voor Nederland dan zo uitpakt en dat het voor Duitsland en zo uitpakt voor Amerika, en zo ja, datnmaaktie een keuze. (1 - 5 - 3)
Argumentatie: Het ligt aan de soort digitalisering of de business erbij betrokken wordt voor het bepalen van een evaluatiematrix.

5
Het risico 's dat we nu een pakket selecteren waarvan we na een aantal maanden zeggen hadden we het maar niet gedaan in de praktijk, of je bent toch een hoop geld kwijt aan maatwerk. (1 - 7 - 3)
Argumentatie: bepalen of een nieuw systeem voldoet aan de huidige architectuur.

6

Dat je uiteindelijk die dingen gaat veranderen dat je weer dingen om gaat gooien. (1 - 7 - 3)

Argumentatie: bepalen of een nieuw systeem voldoet aan de huidige architectuur.

7

ijk je nu in ons huidige pakket daar zit ook grotendeels Facilitair in. Dat komt omdat wij heel veel vergaderzalen hebben omdat we registratie hebben. Als Facilitair zegt in het nieuwe pand waarin ze verwachten dat er minder mensen op bezoek komen, ook omdat er minder gewerkt gaat worden daar. Zeggen ze hebben we allemaal niet meer nodig, gaan we met de mailbox regelen betekent een verandering voor zowel op die afdeling die dat moet gaan beheren als voor de mensen die uiteindelijk bezoekers willen registreren of een vergaderzaal willen regelen dat ze het anders moeten gaan doen. Het kan zijn dat je daar een aantal maanden zegt van dat werk toch niet en dan wil ik wel een voorziening voor. En als dan de oplossing die we hebben gekozen niet voldoende daarvoor is dan hebben we weer een probleem. (1 - 7 - 3)

Argumentatie: Het ligt aan de soort digitalisering of de business erbij betrokken wordt voor het bepalen van een evaluatiematrix.

Code : longlist van digitale technologieën (aantal fragmenten: 10)

1

nou vanuit de disrupties is meestal de EA er wel eentje die het ter ore krijgt en het bedenkt van wat zouden we ermee kunnen. Gezien het feit dat NL een branche office is geworden vanuit de carrier perspectief vind ik altijd dat de eerste stap is dat we gaan kijken in Hannover is er iets centraal beschikbaar wat voor alle landen herbruikbaar is. (1 - 1 - 3)

Argumentatie: In eerste instantie wordt bekeken of iets centraals beschikbaar is binnen HDI.

2

En in welk stadium dat van het van de keuze gebeurt, dat vind ik, dat durf ik niet te zeggen. (1 - 2 - 3)

Argumentatie: Onbekend hoe HDI bij een leverancier is gekomen.

3

Er één iemand zegt van, we gaan met Mendix werken en dan daarna wordt er pas gekeken wat we dan gaan doen en welke mensen daarvoor nodig zijn. Ja, dat dat voor zie ik dat stukje daarvoor, dat voor zie ik niet helemaal. (1 - 2 - 3)

Argumentatie: Indien wordt gezocht naar een externe leverancier moeten er minimaal drie leveranciers een aanbieding doen

4

n ieder geval via Hans? Maarten, ik ben zijn naam kwijt die volgens mij zijn die wel, maar dat is allemaal voor mijn tijd geweest. Dus ik weet het niet. (1 - 3 - 3)

Argumentatie: Indien wordt gezocht naar een externe leverancier moeten er minimaal drie leveranciers een aanbieding doen

5

a, en die hebben wel wat inventarisaties gemaakt, kan, ja, vooral wat er moet veranderen. Zeg maar in de in de applicatie in de organisatie, en die zijn uiteindelijk wel ook bij Mendix terechtgekomen. Maar hoe? Hoe dat selectieproces plaats heeft gevonden dat dat werkt. Niet. (1 - 3 - 3)

Argumentatie: Onbekend hoe HDI bij een leverancier is gekomen.

6

Het proces binnen HDI is dat je minimaal drie leveranciers moet vragen om een aanbieding te doen die aanbiedingen worden tegen elkaar met elkaar vergelijken die dan wordt er een keuze gemaakt door lokaal management (1 - 5 - 3)

Argumentatie: Indien wordt gezocht naar een externe leverancier moeten er minimaal drie leveranciers een aanbieding doen

7

ou, dat zou wel moeten, alleen wat ik al zei: wij zijn nog niet zo ver. Dus als we dat zouden doen en er zijn applicaties die ons zouden kunnen helpen, dan zouden we daar zeker naar moeten kijken. Misschien is wel een goed voorbeeld. Wat we recentelijk meegemaakt hebben, is dat we voor Zicht die wilde graag digitaal worden voorzien van documentatie. Dus polisdocumentatie, prolongatie borderellen en dat soort dingen allemaal. En toen zijn we weer uitgekomen bij SIVI die doet zoals je weet, ADN berichten en dat soort dingen allemaal. En daar hebben we wat informatie ingewonnen om te kijken of wij Zicht zouden kunnen helpen bij het analyseren van de processtroom. (1 - 6 - 3)

Argumentatie: Onbekend hoe HDI bij een leverancier is gekomen.

8

We zijn natuurlijk een bijkantoor van Duitsland, dus we kijken in eerste instantie wat Duitsland ons kan leveren en als daar geen mogelijkheden voor hebben gaan wij hier in de Nederlandse markt voor de externe partijen zoeken die het ons kunnen leveren. Wij zien dat bij het vervangen van TopDesk, dat is onze ITSM-tool, die moet vervangen worden. Dan kijken we eerst naar naar Duitsland van wat kun je ons leveren? Wat je daarvoor voor een branche-office beschikbaar, die geven aan we hebben niets. Dan gaan we partijen selecteert in de markt, en die gaan ons een voorstel doen. En dan wegen we dat af. (1 - 7 - 3)

Argumentatie: In eerste instantie wordt bekeken of iets centraals beschikbaar is binnen HDI.

9

ie Topdesk casus hebben we de drie partijen geselecteerd. (1 - 7 - 3)

Argumentatie: Indien wordt gezocht naar een externe leverancier moeten er minimaal drie leveranciers een aanbieding doen

10

olgens mij heb je dan ook weer twee stromen, want je hebt een incident en dat moet gewoon opgepakt worden in bestaande organisatie, dus leidt tot oplossen van een knelpunt, eventueel in overleg met Duitsland en oplossen. En je hebt structurele zaken waarvan je zegt van hé. Hier zien we een kans om het proces te verbeteren. (1 - 8 - 3)

Argumentatie: In eerste instantie wordt bekeken of iets centraals beschikbaar is binnen HDI.

Code : longlist van digitale technologieën en technische architectu (aantal fragmenten: 18)

1

Ja kijk laten we zeggen er is een disruptie en dan gaan we een oplossing zoeken en adhv die oplossing.. die gaan we eerst in concept met de business bespreken van zou dit ook voor jullie gaan wekren uiteraard (1 - 1 - 3)

Argumentatie: Het concept wordt besproken met de business en hier wordt om input gevraagd of het voor de business gaat werken.

2

Ja je hebt in een plaatje.. de architectuurplaat is momenteel opgedeeld in 3 peilers eentje is

Wat valt onder de verantwoordelijkheid van Hannover, HDI global eigenlijk daar langs

Je hebt de tweede dat is eigenlijk wat valt er onder de brancheoffice, wat doen wij zelf? Zoals een menix platform

En je hebt een derde peiler dat zijn de externe partijen. Je hebt EABS, Marketscan, VNAB, sanctieplatform, dat staat echt buiten de deur

Als je kijkt naar de oplossing in Hannover dan zie je inderdaad in de architectuurplaat terug een global insight, een HDI business portal die zijn nu nog grijs want die zijn in ontwikkeling, maar dat zijn wel dingen die nu verschijnen in de architectuurplaat, maar als zijnde nog toekomst. Wel ver gevorderde toekomst, maar ze zijn nog grijs gebied op dit moment. (1 - 1 - 3)

Argumentatie: De architectuurplaat bestaat binnen HDI uit drie pijlers namelijk: Moedermaatschappij, branchekantoor en extern. Indien een bepaalde applicatie in ontwikkeling is kleurt deze grijs om aan te geven dat iets gaat wijzigen.

3

Ja ik in principe als Enterprise architect in de rol. Kijk de Duitse plaat onderhoudt ik niet, maar ik kijk er wel naar van wat is daar? Wat kunnen we gebruiken en wat gebruiken we hier? En ook de toolinh daarop (1 - 1 - 3)

Argumentatie: Er wordt binnen de architectuurplaat van Duitsland gekeken wat de mogelijkheden zijn.

4

Niet het niet het volledige team. We zullen een paar mensen naar voren worden geschoven die zich daarmee bezig gaan houden. (1 - 2 - 3)

Argumentatie: Het concept wordt besproken met de business en hier wordt om input gevraagd of het voor de business gaat werken.

5

Net zoals van wie heeft er beslist dan weer met MiMas gaan werken. Is daar de business bij betrokken of inderdaad gewoon hetMT geweest. Dat heeft gezegd van nou. Dit is wel een systeem wat we kunnen gebruiken en vervolgens komt business erbij en dan blijkt dat het een groot drama is. Dat vind ik moeilijk in te schatten . Want ik zit dan net wat verderweg van de echte keuze. (1 - 2 - 3)

Argumentatie: Het concept wordt niet altijd met de business besproken.

6

Jazeker, maar uiteindelijk zou je natuurlijk willen dat wanneer je iets nieuws doet of iets gaat wijzigen dat je wel de mensen erbij betreft die er ook daadwerkelijk mee moeten werken, omdat die toch op een andere manier de nakijken dan dan IT. Ja. (1 - 2 - 3)

Argumentatie: Het concept wordt niet altijd met de business besproken.

7

ja, jawel. In eerste instantie hebben we eABS natuurlijk via csv geïmporteerd en er loopt een project om dat te automatiseren omdat via webservices binnen te halen dus in zoverre. Dat kan dat wel op de technische architectuur plaat kan toepassen. (1 - 3 - 3)

Argumentatie: De architectuurplaat bestaat binnen HDI uit drie pijlers namelijk: Moedermaatschappij, branchekantoor en extern. Indien een bepaalde applicatie in ontwikkeling is kleurt deze grijs om aan te geven dat iets gaat wijzigen.

8

n dit voorbeeld is meer de koppeling tussen de applicaties eh en ik neem aan dat je die ook wel vastleggen. (1 - 3 - 3)

Argumentatie: De architectuurplaat bestaat binnen HDI uit drie pijlers namelijk: Moedermaatschappij, branchekantoor en extern. Indien een bepaalde applicatie in ontwikkeling is kleurt deze grijs om aan te geven dat iets gaat wijzigen.

9

a, maar architectuur, is een groot begrip, dus de architectuur, wijzigt niet maar het kan wel zijn dat nu zijn we bijvoorbeeld bezig met de printers keuzes. En dan vragen we Canon en PCI en nog een partij en het kan wel zijn dat Canon

zegt nu bijvoorbeeld geen ja, maar dan is in zijn solutionarchitectuur, net iets afwijkends van de solutionarchitectuur van PCI. (1 - 5 - 3)

Argumentatie: De architectuurplaat bestaat binnen HDI uit drie pijlers namelijk: Moedermaatschappij, branchekantoor en extern. Indien een bepaalde applicatie in ontwikkeling is kleurt deze grijs om aan te geven dat iets gaat wijzigen.

10

Wij hebben nu een architect. Wij hebben nu een architectuur, structureel architectuur, overleg met Duitsland. Langs die als kunnen wij nu wat beïnvloeden. Maar uiteindelijk zijn er 16 landen of zo waar ze rekening mee houden. En dan zijn wij wel een grote. Maar ja, uiteindelijk zijn dat afwegingen zeg maar die die die in board in de desbetreffend board gemaakt worden. Dus, nogmaals, ik kwam door middel van het structurele architectuur overleg nu meer invloed uitoefenen. Ikzelf functioneel. (1 - 5 - 3)

Argumentatie: Een implementatie vanuit Duitsland wordt overlegd met Nederland. Nederland geeft hier haar input maar kan niet altijd sturen en krijgt niet altijd haar zin, dit omdat bepaald digitalisaties noodzakelijk zijn voor andere landen wat voor Nederland soms een nadelig effect kan hebben.

11

Nee de uitlevering niet. Het komt wel via de business binnen die dat verzoek bij ons neer hebben gelegd en dan gaan wij kijken of wij dat kunnen leveren. Ja of nee. Wij pakken dat dan verder op. (1 - 6 - 3)

Argumentatie: De digitalisatie moet met meerdere afdelingen worden besproken om te zien of het verhelpen van storing hier ook effect kan hebben.

12

Nou, dan ben ik blij dat ze dat ze dat bij Karin neerleggen. (1 - 6 - 3)

Argumentatie: De digitalisatie moet met meerdere afdelingen worden besproken om te zien of het verhelpen van storing hier ook effect kan hebben.

13

Want daar komen ze dan allemaal samen, dus daarom zeg ik: wij moeten niet voor elkaar af of voor elke afdeling afzonderlijk iets verzinnen dan wel voor elke tussenpersoon iets afzonderlijk verzinnen. Wij moeten een grote gemene deler zien te vinden die ons kan helpen bij het verdere digitaliseren van een proces, en niet de uitzonderingen hier en de uitzondering daar, want dat is onbeheersbaar. (1 - 6 - 3)

Argumentatie: De digitalisatie moet met meerdere afdelingen worden besproken om te zien of het verhelpen van storing hier ook effect kan hebben.

14

Uiteindelijk wel, want de handmatige verspreiding van van data door middel van documenten zal daarmee onderbroken worden. Dus het wordt een service die wij aanbieden. Het wordt geautomatiseerd. Zodra dat iemand op een knop drukt, wordt dat in de kluis geplaatst en dan wordt niet meer een een printje van gemaakt of een postzegel op een enveloppe geplakt. De actoren zullen verdwijnen en de applicatielandschap zal uitgebreid worden. (1 - 6 - 3)

Argumentatie: De architectuurplaat bestaat binnen HDI uit drie pijlers namelijk: Moedermaatschappij, branchekantoor en extern. Indien een bepaalde applicatie in ontwikkeling is kleurt deze grijs om aan te geven dat iets gaat wijzigen.

15

Dit verhaal staat redelijk onder druk onder tijdsdruk, dus dat die wordt niet heel uitgebreid uitgezet. Idealiter zou je dat wel doen, natuurlijk. Je zou wel aan aan de voorkant en aan de achterkant van die applicatie dus mensen die tickets inschieten daar moet een prettige ervaring zijn en mensen die het behandelen moeten prettige ervaring vinden. (1 - 7 - 3)

Argumentatie: De digitalisatie moet met meerdere afdelingen worden besproken om te zien of het verhelpen van storing hier ook effect kan hebben.

16

Als de behoefte wel weer komt, dan moet je daar iets voor gaan regelen. Nu wordt gezegd van niet. Dus dus gaan we maar achterwege laten. En ik hoop dat er maar goed over nagedacht is en dat men zich bewust van is dat dat dat anders gaat worden. (1 - 7 - 3)

Argumentatie: De digitalisatie moet met meerdere afdelingen worden besproken om te zien of het verhelpen van storing hier ook effect kan hebben.

17

n wat mij betreft is dat in het algemeen is dan de volgende stap dat er een brainstorm plaatsvindt, tussen ons in dit geval en iemand van jullie afdeling dus vanuit BIM en IT samen na te denken over mogelijke IT oplossingen. En als we helder hebben wat de vraagstelling is en in welke richting we de oplossing moeten zoeken dan wordt of vanuit IT gekeken naar met wie moeten we in gesprek om hier een oplossing voor te maken? Dat is buiten mijn gezichtsveld. (1 - 8 - 3)

Argumentatie: De digitalisatie moet met meerdere afdelingen worden besproken om te zien of het verhelpen van storing hier ook effect kan hebben.

18

Er wordt uitgezocht wat de mogelijkheden zijn en ik neem aan dat de volgende stap is dat we met elkaar bespreken van goh, dit is wat er kan. Dat betekent de volgende aanpassing in het werkproces. Zijn we het allemaal eens? Dan gaan we dat ook zo vaststellen en uitvoeren, maar zover zijn we dat nog even niet. Maar dat Mendix project ook weet je, er moet gewoon een nieuw systeem komen. Er wordt natuurlijk ook met de gebruikers gekeken van wat ze nodig hebben. Dat wordt uitgewerkt, gebouwd, getest en bijgesteld allemaal in overleg met de business. (1 - 8 - 3)

Argumentatie: De digitalisatie moet met meerdere afdelingen worden besproken om te zien of het verhelpen van storing hier ook effect kan hebben.

Bijlage 12: Coderen met Kwalitan hypothese 4

Tekstfragmenten bij een code

Bereik : alle segmenten
Aantal doorzochte segmenten : 42

Code : procesperspectieven (aantal fragmenten: 11)

1
e ja dus je begint met je hebt een disruptie en die wil je oplossen op de een of andere manier.. Ja dan ga je kijken hoe ziet zo'n proces eruit, waar in het proces zit het he? Waar heb je last van? en vervolgens kijk je naar hoe kunnen we het oplossen met het boompje wat ik net noemde van kunnen we het hergebruiken, moeten we het kopen of kunnen we het zelf gaan bouwen, dat boompje loop je doorheen en daar zit nog een belangrijk punt in stel dat je het hergebruikt van Duitsland of koopt dan ga je vooral ook naar je proces kijken met een blik moeten we ons proces een klein beetje aanpassen waardoor het bijvoorbeeld in een standaard CRM pakket gaat landen. (1 - 1 - 4)

Argumentatie: De disrupties en de longlist worden erbij gehaald om te bepalen welke processtappen worden aangepast.

2
Nou je zult en dat is wel de stap die HDI nog aan het maken is op dit moment.. normaal begin je met een project als start architectuur of iets dergelijks waarin je een heleboel dingen vastlegt. van de risico's zijn gemitigeerd en geaccepteerd, dit is de functionele oplossing. Hier gaan we het laten, dit is de technische oplossing zo gaan we het doen en daarna komt er dan een project wat het gaat uitvoeren, maar dat stapje daar is HDI nu aan het komen ook met de rol van Robbert. Dus als we EABS gaan doen komt er ook gewoon een plan met een architectuurplaat hoe we dat gaan doe (1 - 1 - 4)

Argumentatie: De To-Be scenario wordt beschreven en dit wordt verwerkt in de architectuurplaat.

3
Nou, ik denk wel uiteindelijk, ongeacht van wie het voorstel komt om een proces te gaan digitaliseren, zou het voorgelegd worden aan de business. Noem een voorbeeld nu in One container waarbij die het idee is om die om te gaan draaien en gewoon een makelaar te volgen. (1 - 2 - 4)

Argumentatie: De To-Be scenario wordt beschreven en dit wordt verwerkt in de architectuurplaat.

4
n dan vervolgens ga je kijken van. Hoe zou het proces dan ja, hoe ziet het proces er nu uit? (1 - 2 - 4)
Argumentatie: De To-Be scenario wordt beschreven en dit wordt verwerkt in de architectuurplaat.

5
Hij staat in use cases, dus hè. Ik heb al tegen je gezegd die leggen niet vast in EAM of in de BIC tool (1 - 5 - 4)
Argumentatie: De To-Be scenario wordt opgesteld vanuit use cases.

6
at is de bedoeling. Ook we willen steeds meer digitaal willen steeds meer automatisch, waardoor dus bepaalde basale dingen zoals handmatige invoer bijvoorbeeld komt te vervallen en krijgen we meer een controlerende rol van de data die we binnenkrijgen voor voldoet aan aan de eisen die we hebben. Dus een beetje data quality achtig dus eigenlijk verandert de werkzaamheden een beetje en we zullen data aanvullingen moeten blijven verrichten om dat de data die nu van externe krijgen niet volledig is. We hebben ook interne behoeftes, bijvoorbeeld bepalen van PML. (1 - 6 - 4)

Argumentatie: De To-Be scenario wordt beschreven en dit wordt verwerkt in de architectuurplaat.

7
Over het efficiënter maken van hun werk? Ja, dat zou ze heel graag willen. Maar dan zijn we echt afhankelijk van externe. Dat zou ik datgene gaan doen wat we willen, dus het VNAB meer data vastlegging, meer structurele data, de data die uitgewisseld kunnen worden, hetzij via templates of via het VNABplatform voor e-ABS. Dat zou beter moeten. En uitgebreide moeten worden er zal geïnvesteerd moeten worden om dat te kunnen bereiken. (1 - 6 - 4)

Argumentatie: De To-Be scenario wordt beschreven en dit wordt verwerkt in de architectuurplaat.

8
n dit geval was dat Roland die dat bepaald heeft. En die heeft geïnventariseerd bij Bert voor het facilitaire gedeelte en zelf was hij manager van de servicedesk, wat voor behoeftes er zijn. (1 - 7 - 4)

Argumentatie: De To-Be scenario wordt bepaald vanuit eigen ervaring

9
ik denk dat er bij ons nu te veel ad hoc gebeurd is. Dus er is iemand die heeft vanuit zijn vorige werkgever of vanuit een andere ervaring een systeem gezien, en die selecteert dat en uiteindelijk belandt dat in je landschap zonder dat er genoeg gekeken is naar of dat het past en of dat de interfaces bijvoorbeeld in zit die we kunnen gebruiken (1 - 7 - 4)

Argumentatie: De To-Be scenario wordt bepaald vanuit eigen ervaring

10

Ik denk dat men daar gewoon vanuit gaat dat het kwalitatief goed is. Dat het allemaal Microsoft technologie is en dat het goed met elkaar overweg kan en misschien dat men minder maatwerk nodig heeft. (1 - 7 - 4)
Argumentatie: De To-Be scenario wordt beschreven en dit wordt verwerkt in de architectuurplaat.

11

k wil eerst even zeggen wat wat voor effect heeft op je organisatie (1 - 8 - 4)
Argumentatie: De To-Be scenario wordt beschreven en dit wordt verwerkt in de architectuurplaat.

Code : procesperspectieven en ta (aantal fragmenten: 22)

1

Uhm de Enterprise architect en de business in principe ondersteunt door BIM met de technische onderdelen die daar wellicht bijhoren. Dus wat je kunt doen is dat je de business voorschotelt nou we hebben een oplossing voor je die is helemaal standaard, kunnen ze zo in Duitsland gebruiken, globalinsights, maar dan moet je bv wel je datastroom van MIMAS enzo gaan omleggen ipv dat je het zelf binnenhaalt, dat heeft wat gevolgen.. (1 - 1 - 4)
Argumentatie: Het bepalen van procesperspectieven wordt gedaan door de Enterprise Architect en de business met ondersteuning vanuit BIM.

2

misschien is hij bijna andersom. Kijk als je een architectuurplaat hebt van zo gaan we hier gaan we naartoe werken dan heb je, dat noemen ze een referentie architectuur, dan heb je een referentie van waar je projecten naast gaat leggen. De oude werkwijze is dat zo'n project start architectuur zegt we gaan deze oplossing doen we gaan het op deze manier doen, die moet passen binnen je referentie architectuur als je bv al je CRM in salesforce doen en het project heeft bepaald we gaan dynamics implementeren ja dan komt het niet door de check zeg maar (1 - 1 - 4)
Argumentatie: Er wordt gekeken of de implementatie binnen de huidige architectuur past.

3

Dus alle projecten hebben invloed op je architectuurplaat hoe dat uitgevoerd en verandering gaat brengen, maar de check zit daar voor. Een project mag pas worden uitgevoerd als het binnen de architectuur past (1 - 1 - 4)
Argumentatie: Er wordt gekeken of de implementatie binnen de huidige architectuur past.

4

jawel, want uhm als we het EABS stukje als voorbeeld nemen dat past in de architectuur van we kunnen digitaliseren en we kunnen handmatig en foutgevoelig werk kunnen we elimineren waar mogelijk. Dus als we dat gaan doen zul je zien dat de architectuurplaat gaat veranderen. Als die processen veranderen, de oplossing verandert (1 - 1 - 4)
Argumentatie: Indien een aanpassing gedaan wordt met betrekking tot het digitaliseren van uitvoerend werk zal dit toonbaar worden gemaakt in de architectuurplaat.

5

maar zoals ik het dan nu een beetje begrijp dan hebben die procesperspectieven, die doelen, risico's en belang voor de organisatie dat zullen dus meer artefacten zijn wat jij nu zegt. klopt dat?

Jurre: Ja alleen samen bepalen ze wel waar je heen gaat. Stel dat we een paar jaar geleden was het nog bij heel veel bedrijven de cloud no way. Ja dan heeft dat invloed want (1 - 1 - 4)

Argumentatie: Indien een aanpassing gedaan wordt met betrekking tot het digitaliseren van uitvoerend werk zal dit toonbaar worden gemaakt in de architectuurplaat.

6

, nouja meestal is het een EA die dat doet. Bij HDI zeker dan, want dat.. die architectuurplaat, de TO BE situatie is een gevolg van de mogelijkheden die er zijn. Stel er bestaat geen CRM pakket dan moet je dat gaan bouwen, dat heeft invloed op de architectuurplaat, want dan krijg je een behoorlijk stuk maatwerk erin te zitten. Je hebt handmatige integraties enzovoort. Dus je bent zeker in de huidige ICT redelijk afhankelijk van aanbidders. Wat wordt er voor mogelijkheid geboden en hoe heb je je proces ontworpen past dat een beetje binnen de applicatie die je gaat kopen? Er zijn allemaal dingen die in je architectuur landen. De enige waarom ik de andersom route noemde.. een beetje architect weet wat er te koop is in de wereld en weet hoe je een efficiënt applicatie landschap bouwt en beheersbaar. Dus laten we zeggen als je mij op dag 1 had gebeld dan had ik gezegd laten we eens kijken wat we via webservices kunnen doen ipv dat hij via een project binnen kwam, snap je? En vanuit een proces, dan was het sowieso al een doelstelling geweest een soort architectuurprincipe (1 - 1 - 4)

Argumentatie: Een To-Be scenario stamt voort uit de beschrijving van het proces, de disripties die kunnen worden verholpen doormiddel van nieuwe technologieën, de procesperspectieven, de doelen en uiteindelijke (financiële risico's).

7

Oké, BIM die heeft iets voor ogen en dan gaan ze dus klankbord bij uiteindelijk bij de business. (1 - 2 - 4)

Argumentatie: Het bepalen van procesperspectieven wordt gedaan door de Enterprise Architect en de business met ondersteuning vanuit BIM.

8

Eigenlijk moet je iedereen in de keten zou dr, overheen moeten kunnen plassen, om het zo maar te noemen dat het juist is en dat dat ze akkoord zijn. (1 - 2 - 4)

Argumentatie: Het bepalen van procesperspectieven wordt gedaan door de Enterprise Architect en de business met ondersteuning vanuit BIM.

9

Daar is het echt gewoon van. Dit is vanuit Duitsland wordt dit aangedragen. Kijk en in Duitsland dat over zie ik helemaal niet hoe dat daar gaat, van wie daarbij betrokken is bij dat project. Hoe komen ze tot zo'n systeem? Wat zijn daar dan de requirements voor geweest. (1 - 2 - 4)

Argumentatie: Het bepalen van procesperspectieven vanuit Duitsland wordt niet altijd belegd met de business in Nederland.

10

n natuurlijk wij dan in Nederland dan ben je weer zo'n mooi pilot land. En dan kun je wel weer meewerken en bijdragen aan verbeteringen. Maar dan staat er al alles staat al. (1 - 2 - 4)

Argumentatie: Het bepalen van procesperspectieven vanuit Duitsland wordt niet altijd belegd met de business in Nederland.

11

Dan denk ik ook goed is dat je zeg maar, functionele architectuurplaten hebt en en de meer technische zeg (1 - 3 - 4)

Argumentatie: Een To-Be scenario stamt voort uit de beschrijving van het proces, de disripties die kunnen worden verholpen doormiddel van nieuwe technologieën, de procesperspectieven, de doelen en uiteindelijke (financiële risico's).

12

Ja, die of meer richten op de processen en de applicaties ansich dat een gewoon business is niet interessant. Of je nu een CSV of wil je het via een webservice gedaan wordt in zoverre dat het dat het snelheid levert waarschijnlijk en de validaties niet wat wat makkelijker worden. Maar verder zal een business niet zo geïnteresserd zijn als die data maar over komt (1 - 3 - 4)

Argumentatie: Een To-Be scenario stamt voort uit de beschrijving van het proces, de disripties die kunnen worden verholpen doormiddel van nieuwe technologieën, de procesperspectieven, de doelen en uiteindelijke (financiële risico's).

13

t MT bepaalt uiteindelijk welke kant we opgaan en welke richting we opgaan, dus de business denk ik die die die wordt medegedeeld wat welke richting we opgaan en wat gaan we doe (1 - 6 - 4)

Argumentatie: Het bepalen van procesperspectieven wordt gedaan door de Enterprise Architect en de business met ondersteuning vanuit BIM.

14

a, ja, of ik ga door of gaan niet door, dus of er blijft hetzelfde of hij veranderd. Dus als jij een process wilverbeteren en process wordt na alle risico's te hebben goedgekeurd, dan zal dat wel degelijk invloed hebben op je proces. (1 - 6 - 4)

Argumentatie: Een To-Be scenario stamt voort uit de beschrijving van het proces, de disripties die kunnen worden verholpen doormiddel van nieuwe technologieën, de procesperspectieven, de doelen en uiteindelijke (financiële risico's).

15

n dat heeft ook allemaal met dat eigenaarschap te maken. Maar als je dat goed belegd hebt, dan zal uiteindelijk ook een eigenaar gewoon voor zijn applicatie opkomen. (1 - 7 - 4)

Argumentatie: Het is belangrijk om eigenaarschap vast te leggen zodat een medewerker/eigenaar voor zijn applicatie kan opkomen.

16

Applicaties die staan dus vast in ons landschap worden of vanuit Duitsland of vanuit de markt dat we ermee moeten werken. Dus het laagje waar we zelf keuzes maken is vrij beperkt en ik weet niet goed waarom we bijvoorbeeld voor Mendix gegaan zijn. Ik denk dat we daar toen iemand hadden zitten die die dat een leuk idee vond en dan heeft gekozen. En of dat daar toen na de vergelijkbare partij is gekeken die ook dat soort platformen aanbood dat durf ik je niet te zeggen. Zo had het wel moeten gebeuren. (1 - 7 - 4)

Argumentatie: Een To-Be scenario stamt voort uit de beschrijving van het proces, de disripties die kunnen worden verholpen doormiddel van nieuwe technologieën, de procesperspectieven, de doelen en uiteindelijke (financiële risico's).

17

gewoon echt in zitten van: We willen naar een servicearchitectuur. Dus we willen zo veel mogelijk dingen gewoon aan elkaar knopen. Zonder dat handjes tussenzitten. Ja, data moet van systeem a naar systeem b kunnen en dat moet dag en nacht door kunnen gaan. Dat zijn wel dingen waar we opgaan beoordelen. Als we weer iets nieuws uit gaan zoeken, of als dat kan. (1 - 7 - 4)

Argumentatie: Indien een aanpassing gedaan wordt met betrekking tot het digitaliseren van uitvoerend werk zal dit toonbaar worden gemaakt in de architectuurplaat.

18

ik denk dat je altijd blauw blijft betalen aan maatwerk. je wil het altijd inrichten zodat het helemaal perfect bij je past en ook daar kan je helemaal zoek gaan in Microsoft oplossingen. En dat zie je nu bij CRM gebeuren. Ook dat blijkt gewoon men denkt, we zetten een MVP neer, maar het wordt uiteindelijk veel complexer en men haalt het gewoon niet. (1 - 7 - 4)

Argumentatie: Een To-Be scenario stamt voort uit de beschrijving van het proces, de disripties die kunnen worden verholpen doormiddel van nieuwe technologieën, de procesperspectieven, de doelen en uiteindelijke (financiële risico's).

19

In dit geval is maar één schakeltje wat we vervangen. Maar kijk, je kan soms ook gedwongen worden vanuit de externe partijen om aan wet en regelgeving te voldoen. We hebben natuurlijk een paar jaar terug is AVG of GDPR ingevoerd, maar je ziet dat we daar nu aanpassingen in diverse systeem voor aan het doen zijn om ons daar compliant mee te maken. (1 - 7 - **Argumentatie:** Indien een aanpassing gedaan wordt met betrekking tot het digitaliseren van uitvoerend werk zal dit toonbaar worden gemaakt in de architectuurplaat.

20

Dan heeft effect dat je andere interfaces kan kan gaan zien. Je ziet dat die die UBO controles natuurlijk en daar hebben we een systeem voor beschikbaar, en dat is nu allemaal handwerk, dus mensen halen na een bepaalde stap in het systeem gaan ze naar dat UBO controlesysteem toe en dan voeren daar de acties uit en het resultaat vullenze weer in een derde systeem. En daar wil je gewoon een interface tussen maken zodat op het moment dat jij een offerte accepteert. Dat is voor ons de trigger om die controle uit te voeren. Gaat er een seintje naar het controlesysteem toe. Je voert die controle uit en het resultaat uiteindelijk vastgelegd of teruggekoppeld naar het systeem waar we die actie gestart zijn. Dat soort handelingen zie je als je meer met services gaat werken. (1 - 7 - 4)

Argumentatie: Indien een aanpassing gedaan wordt met betrekking tot het digitaliseren van uitvoerend werk zal dit toonbaar worden gemaakt in de architectuurplaat.

21

Ja, een data of een proces owner dat zou kunnen. Noem het voorbeeld van de telefooncentrale. Er moet een nieuwe telefooncentrale komen. Nou, en misschien zijn er wel heel veel mensen in het bedrijf die een mening hebben over waar een telefooncentrale aan moet voldoen. Dat weet ik niet. Ik merk dat we hebben een afdeling Facilitair die gaat dan nadenken over zo'n telefooncentrale, maar die zijn heel belangrijk voor je core business. Als bedrijf wil je bereikbaar zijn voor je klanten. Hoe wil je medewerkers belasten of niet? Wat heb je allemaal? Dat zijn eigenlijk business vraagstukken die eigenlijk eerst op moeten halen bij de business. Voordat je gaat kijken van dit is men shortlist van mij of dit is mijn lijst van eisen. Hé en deze shortlist van leveranciers past daarbij. Die lijst met eisen die stellen wij eigenlijk niet goed op vooraf en dat proces van dat keuzeproces, van welke leverancier gaat dan leveren en welke dingen kan ik dan afvinken en welke niet? (1 - 8 - 4)

Argumentatie: Het is belangrijk om eigenaarschap vast te leggen zodat een medewerker/eigenaar voor zijn applicatie kan opkomen.

22

Dat je een systeem of een product neerlegt bij de organisatie die er niet goed mee om kan gaan dat het niet past op wat je nodig hebt als organisatie dat is stap één. En als je dan kijkt naar je architectuurplaten betekent dus dat je een oplossing neerzet in je hele omgeving die niet perfect past bij wat je eigenlijk nodig hebt. Dus dat betekent dat je hele architectuur gelijk weer op losse schroeven staat omdat je gewoon geen goed eindproduct neerzet. Dus dat betekent dat alles blijft wiebelen en je gelijk weer naar een volgende versie toe moeten, omdat die beter moet gaan matchen op je behoefte (1 - 8 - 4)

Argumentatie: Indien een aanpassing gedaan wordt met betrekking tot het digitaliseren van uitvoerend werk zal dit toonbaar worden gemaakt in de architectuurplaat.

Code : bepalen van doelen (aantal fragmenten: 6)

1

Nou ja, het doel is even weer terug naar die one-container dat doel voor af is dat we minder werkt, eraan hebben. Nou ja, ik denk dat we daar snel met elkaar ook haar aan kunnen kijken en ja kunnen knikken van dat willen we dus dat is prima. (1 - 2 - 4)

Argumentatie: De doelen worden gezamenlijk afgestemd met de stakeholders.

2

Jazeker, als je de motor business vraagt, die zijn niet altijd ja, als je de business vraagt, zijn die niet allemaal happy dat ze niet meteen alles hebben gekregen, dus dat wij op basis van risico afweging, enzovoorts, enzovoorts besloten hebben om het, om het niet te doen. (1 - 5 - 4)

Argumentatie: De doelen worden niet altijd gezamenlijk afgestemd met de stakeholders.

3

Ja, soms is het ook van oké dit risico. We hebben een hele goede risico sessies gehad voor live gang bij motor- en op basis daarvan hebben een hele goede bijsturing gedaan en daar is de business alleen maar tevreden mee geweest. (1 - 5 - 4)

Argumentatie: De doelen worden gezamenlijk afgestemd met de stakeholders.

4

aar zijn we mee bezig. We hebben op aangeven van BIM, hebben we gezegd van joh je moet nu aanhaken omdat wij dan één van de eerste verzekeraars zijn. Dan heb je nog een beetje een vinger in de pap om om je data goed gestructureerd binnen te kunnen krijgen. (1 - 6 - 4)

Argumentatie: De doelen worden gezamenlijk afgestemd met de stakeholders.

5

Daarop zijn de pakketten geselecteerd, is gekeken of dat ze dat kunnen en vervolgens een beoordeling gemaakt op prijs. Wat kost het onderaan de streep en als niet direct de de laagste prijs. Maar als het huidige pakket bijvoorbeeld iets duurder had geweest, dan hadden we doorgegaan met het huidige pakket (1 - 7 - 4)

Argumentatie: Een belangrijke doelstelling is ook de kosten van een pakket. Een goedkoper pakket wordt vaak boven een duurder pakket.

6

Ja, Ik heb een stukje meegemaakt van het One-Container proces toen dat opgezet werd. Ik weet dat we hebben proberen te definiëren met elkaar wat het moest kunnen en wat een logische volgende stap is dat we inventariseren wat verschillende aanbieders kunnen aanbieden en dat je vervolgens met elkaar de keuze maakt van: dit kan het wel en dit kan ik niet accepteren. (1 - 8 - 4)

Argumentatie: De doelen worden gezamenlijk afgestemd met de stakeholders.

Code : bepalen van doelen en ta (aantal fragmenten: 7)

1

a, voor van de business is het Joachim volgens mij met jordy van Marine en voor mij doet Cor daar ook nog wat in maar dat wil ik niet zeker. Cor is van de BIM. En die bepalen dus is wat we eigenlijk willen weten voor verzekeringstechnische informatie. Wat de objecten allemaal moeten inhouden, dus merk van een vorkheftruck, gewicht, enzovoorts, enzovoorts. Dus dat soort dingen en voor de brand dat is het geijkte huis, plaatsnaam, straat, huisnummer. Dat soort dingen willen we allemaal graag weten met coördinaten, hoeveel verzekerderswaardes die daaraan gekoppeld zijn. (1 - 6 - 4)

Argumentatie: Voor het gezamenlijk bepalen van doelen zijn superusers van iedere afdeling naar voren geschoven om input te geven voor het verdergaand digitaliseren van een bedrijfsproces.

2

dus de business is wel degelijk geïnteresseerd in dit soort dingen, maar we zullen dat er hoofdzakelijk vanuit hun eigen perspectief wat hebben ze nodig en wat is de onderliggende manier is om het allemaal ingelezen te krijgen dat interesseert ze niets. (1 - 6 - 4)

Argumentatie: De input van de business wordt alleen gegeven over dat stukje waar ze verantwoordelijk over zijn

3

Als het alternatief slecht eruit gekomen. Kijk Top Desk had in die zin een pluspunt dat je dat al in zit, dus je gaat gewoon vanuit dat een nieuwe versie dat dat het veel makkelijker is dat je daar minder eenmalig consultancykosten hoeft te maken en dat de werking van het systeem bekend is bij de medewerkers, dus dat je ook daar niet in te investeren. Dus dan is het een geringe meerprijs geen breekpunten voor. Alleen als de prijsverschil wel dusdanig is - en dat is in deze casus dan dan overweeg je een alternatief. (1 - 7 - 4)

Argumentatie: Voor het gezamenlijk bepalen van doelen zijn superusers van iedere afdeling naar voren geschoven om input te geven voor het verdergaand digitaliseren van een bedrijfsproces.

4

denk dat we dan onze organisatie beter kunnen doen. Ik denk dat wij vanuit de business hè, vanuit welke kant op komt hoeft niet per se operationeel te zijn, maar dat we te weinig bewuste keuzes met elkaar maken, dus bewust die feedback ophalen. En dan pas een besluit nemen (1 - 8 - 4)

Argumentatie: Voor het gezamenlijk bepalen van doelen zijn superusers van iedere afdeling naar voren geschoven om input te geven voor het verdergaand digitaliseren van een bedrijfsproces.

5

k weet bijvoorbeeld bij Mendix die bij Motor er zijn keuzes gemaakt waardoor een afdeling die in de uitvoering zit, hè een mutatie doet en dan een dag moet wachten voordat ze die mutatie definitief kunnen maken. Gewoon dat er iets niet goed aansluit op wat daadwerkelijk de behoefte is van de mensen die ermee werken. (1 - 8 - 4)

Argumentatie: Voor het gezamenlijk bepalen van doelen zijn superusers van iedere afdeling naar voren geschoven om input te geven voor het verdergaand digitaliseren van een bedrijfsproces.

6

Ja, praten we toch niet goed genoeg met elkaar. (1 - 8 - 4)

Argumentatie: Voor het gezamenlijk bepalen van doelen zijn superusers van iedere afdeling naar voren geschoven om input te geven voor het verdergaand digitaliseren van een bedrijfsproces.

7

dat besluit wordt dan misschien gemaakt door mensen die onvoldoende in de business zitten, en dat is lastig, hè, want we zitten natuurlijk allemaal onvoldoende in de business, want we hebben allemaal maar een scope van dit. Je kan proberen dit doen, maar meestal is dat beperkt. Dus het antwoord zit in breed genoeg, checken, dus vooraf goed je vraagstukchecken en op het moment dat er geleverd wordt, moet je goed genoeg gaan testen. Breed genoeg testen. (1 - 8 - 4)

Argumentatie: De input van de business wordt alleen gegeven over dat stukje waar ze verantwoordelijk over zijn

Code : bepalen van risico's (aantal fragmenten: 6)

1

Dat was de volgende stap, omdat ik even het voorbeeld van MIMAS aanhaalde, die ga je in het EABsplatform stoppen in 1 keer. Nou een compliancemanager, een risicomanager, die zal daar wat van vinden van bij wie staat dat in de cloud, waar staat dat dan? Op welk grondgebied? Wie heeft er inzage in? Dat is dan precies wat we met Mieke in dit geval afstemmen. Van dit is de oplossing, hier zitten de risico's. (1 - 1 - 4)

Argumentatie: Het bepalen van risico's wordt ook gedaan door andere stafafdelingen, zeker als het gaat vanuit complianceperfectief.

2

Dat is een idee vanuit bim of vanuit IT komt dat nou ja die gaan presenteren aan ons. Ja, daar hebben wij ruimte om aan te geven van. Nou ja, welke risico's zien wij als wij het op die manier zouden gaan verwerken (1 - 2 - 4)

Argumentatie: De afdeling BIM presenteert een procesverandering en klankbord dit bij product owners/ super users van een afdeling.

3

We hebben dus risk management sessies en dat wordt bepaald dan door de product owner met zijn super user. Dus even bij motoren: product owner is André, met ronnie en Danny en Walter en Bram (1 - 5 - 4)

Argumentatie: De afdeling BIM presenteert een procesverandering en klankbord dit bij product owners/ super users van een afdeling.

4

Dus zij bepalen is die hebben samen met het project, dus met de technische jongens, een risico sessie. Daar komt een risico backlog op met impact en die wordt door de stuurgroep dan wordt die ook gemonitord. De projectmanagers, verantwoordelijk wordt bij te houden en hij rapporteert aan de stuurgroep over de risico's. De mate waarin de risico 's optreden en de mate waarin er is gestuurd, moet worden op op risico's, migreren, enzovoorts. (1 - 5 - 4)

Argumentatie: De afdeling BIM presenteert een procesverandering en klankbord dit bij product owners/ super users van een afdeling.

5

Maar ik denk dat de de risico's is dus meestal financieel (1 - 6 - 4)

Argumentatie: Een belangrijk risico is financieel. Brengt de aanpassing HDI ook iets op?

6

at levert het ons op? Levert onze besparing, dan zou ik zeggen: ja, dan gaan we dat doen en dat is uiteraard budget is ook weer belangrijk en hebben we het geld voor om het af te nemen, en dat is onze risico (1 - 6 - 4)

Argumentatie: Een belangrijk risico is financieel. Brengt de aanpassing HDI ook iets op?

Code : bepalen van risico en ta (aantal fragmenten: 6)

1

Ze stelt aanvullende vragen. Soms wil je nog een certificaat hebben van de leverancier. (1 - 1 - 4)

Argumentatie : Naast de business geven ook de stafafdelingen input voor het bepalen van risico's. Hiernaast wordt gekeken naar het moederbedrijf indien het om beveiligingsrisico's gaat.

2

Vaak en dat geldt bij deze dan gaat het onder de vlag van Hannover, die hebben al een heleboel met een secured afgetikt, waardoor de je de risico's in ieder geval inzichtelijk krijgt en een enterprise manager kan zeggen dit vind ik acceptabel of niet acceptabel of ik verwacht aanvullende maatregelen bijvoorbeeld dus compliance zit daar ook zeker bij (1 - 1 - 4)

Argumentatie : Naast de business geven ook de stafafdelingen input voor het bepalen van risico's. Hiernaast wordt gekeken naar het moederbedrijf indien het om beveiligingsrisico's gaat.

3

ik denk dat ik denk uiteindelijk zie, je kan niet in je eentje of met een paar mensen van één afdeling het hele proces overzien, dus je zal wel het voor moeten leggen aan andere en erover in discussie gaan om ook komen elkaar scherp te stellen. Alle input die levert, die zal wel serieus moeten worden genomen. En als het ja en als het verworpen kan worden, is het natuurlijk ook goed, want dan neem je ook weer een stukje zorg weg bij diegenen die iets aandraagt. Als het mogelijk risico (1 - 2 - 4)

Argumentatie : Naast de business geven ook de stafafdelingen input voor het bepalen van risico's. Hiernaast wordt gekeken naar het moederbedrijf indien het om beveiligingsrisico's gaat.

4

et kan zijn dat wij vanwege risico afwegen moet besluiten om iets niet in alsnog niet in Mendix te maken, maar in een rapportagetooling te hangen of dat soort dat soort afwegingen. Gaan we alle rapporten van INAS herbouwen in Mendix? Het antwoord is dus daarvan is een risico dat er heel slecht onderhouden wordt. Het antwoord is geweest. Nee, dan gaan we niet doen (1 - 5 - 4)

Argumentatie : Naast de business geven ook de stafdelingen input voor het bepalen van risico's. Hiernaast wordt gekeken naar het moederbedrijf indien het om beveiligingsrisico's gaat.

5

ou, ik denk dateen businessplan is, wat door het hoofd in IT gedaan moeten worden en die krijgt de informatie van van de onderliggende groepen. Dus de BIM-groepen die er nagekeken hebben en die geven dan een onderbouwing weten en die zou moeten gaan bepalen samen met het MT of de risico aanvaardbaar zijn. Dus dan praat ik over privacyregels en dat soort dingen wat valt onder governance als ik me niet vergis dus wat wat er allemaal wel in de haak is en of het daadwerkelijk ook wat wat levert. (1 - 6 - 4)

Argumentatie : Naast de business geven ook de stafdelingen input voor het bepalen van risico's. Hiernaast wordt gekeken naar het moederbedrijf indien het om beveiligingsrisico's gaat.

6

Ja, natuurlijk. Je kijkt altijd wel terug, of dat ook bijvoorbeeld het bestaande systeem zijn waar je nog extra modules bij kan kopen dat ze dat ook kunnen invullen. Dus zo kan het zijn dat de tool die nu in gebruik is bij Finance ook prima ingezet kan worden voor HRM, zonder dat je daar een hele aparte applicatie voor inricht. (1 - 7 - 4)

Argumentatie : Er wordt gekeken of een bepaalde applicatie het risico kan mitigeren van een ander bedrijfsproces.

Bijlage 13: Coderen met Kwalitan hypothese 5

Tekstfragmenten bij een code

Bereik : alle segmenten
Aantal doorzochte segmenten : 42

Code : beoordeling digitale technologieën (aantal fragmenten: 11)

1

Daar zitten vrij veel facetten aan. 1 daarvan is kun je het hergebruiken, wat ik net al noemde dat is een belangrijke. Dat is namelijk goedkoop, time to market, de kennis is al in huis dus dat zijn belangrijke dingen. Heb je het niet dan ga je kijken ja hoe mature is de oplossing. Is het bedrijf, is het een eenmanszaak of is het een bedrijf wat wereldwijd opereert dat geeft wel wat gevoel bij de zekerheden van de continuïteit. (1 - 1 - 5)

Argumentatie: In eerste instantie kijk je of iets hergebruikt kan worden, dit is namelijk goedkoop en de kennis is in huis.

2

Wat betreft compliance, nou zitten er certificeringen aan, waar staat de data dan heb je gewoon een soort checklist. Over de oplossing zelf ook op compliance gebied en hangt ook af van de data die je er in gaat zetten (1 - 1 - 5)

Argumentatie: Een checklist die vormt vanuit het overleg met de business.

3

Uiteindelijk alles is een kosten baten dan denk ik kan ze het alleen maar een investeringskosten, en dat levert niks op. Dan denk ik wel. Je snel uitgepraat bent. (1 - 2 - 5)

Argumentatie: Het wordt beoordeeld op basis van geld.

4

Tenzij het iets is wat verplicht is en het zou moeten, ja, dan kun je niet anders. Maar dat is ja, je zal dan een goeie case moeten maken met de nieuwe situatie en dan vervolgens, want het gaat kosten en wat is er voor nodig? En de business zal betrokken worden bij het maken van die Case. (1 - 2 - 5)

Argumentatie: Een checklist die vormt vanuit het overleg met de business.

5

Ja ja, uiteindelijk valt het in iemand zn budget als IT issues op gaan pakken. Inderdaad, het vooraf wordt er geld voor voor vrijgemaakt in een jaar en dan moet er in overleg met alle MT-leden wordt er gekeken van oké? Wat staat er dit jaar op de kalender en wat gaan we daarvan oppakken? Dus ik denk dat dat wel een goeie, een goede methode is. Het is altijd kiezen, kiezen of delen, je kan nooit alles s in één jaar veranderen. (1 - 2 - 5)

Argumentatie: Het wordt beoordeeld op basis van geld.

6

Ja, daar, daar hebben we dat dat verandertraject voor in het leven geroepen. Wat in eerste instantie door door door Hans gerunt is, nog daarvoor door Maarten, maar geloof ik ja in samenspraak met directie ook. (1 - 3 - 5)

Argumentatie: Een checklist die vormt vanuit het overleg met de business.

7

Ja, van de afgelopen twee, tweeënhalf jaar, drie jaar van geen Mendix applicaties naar vijf of zo. (1 - 3 - 5)

Argumentatie: Een checklist die vormt vanuit het overleg met de business.

8

Dat we daar worden vooraf altijd selectiecriteria op vastgesteld en selectiecriteria. We hebben te maken met de kwaliteit van de lean, de kwaliteit van het personeel cq hoe goed het personeel ermee kan werken. Dus hoe? Hoe handig is de tooling en hoe goedkoop? Hoe duur is het dus wat is de prijs? Investeren en wat zijn de vaste kosten van de tooling? Cq applicatie toepassing? Hoe de leverancier betrouwbaarheid, dus leverancier wordt gecheckt door op zn solvabiliteit en op z'n en al dat soort zaken. Dus of het wel een betrouwbare leverancier is of het ook geen of je niet op de zwarte lijst staat, zeg maar dat zijn allemaal criteria die getoetst worden. (1 - 5 - 5)

Argumentatie: Een checklist die vormt vanuit het overleg met de business.

9

Dat is binnen ons landschap vrij moeilijk om wat lokale dingetjes geregeld te krijgen, dat weet je. Dus als we iets gaan doen , Mendix is een platform geweest waar we uiteindelijk voor gekozen hebben uit noodzaak, omdat we voor Motor bijvoorbeeld geen applicatie konden gevonden krijgen die mee kon naar de nieuwe omgeving. We hebben voor Mendix gekozen voor One-Container, omdat de staging area faalt. (1 - 6 - 5)

Argumentatie: Een checklist die vormt vanuit het overleg met de business.

10

Ehm, idealiter wel ja. Kijk je gaat dan uiteindelijk het beheer van zo'n nieuwe oplossing naar je run afdeling en daar doe je je nazorg in. (1 - 7 - 5)

Argumentatie: Nadat het is geïmplementeerd kijk je of er nog nazorg wordt geleverd.

11

Dat is een goeie vraag. Kan ik eigenlijk niet beantwoorden. Er is een stuurgroep voor Mendix Motor en daar zit ik dus niet in en daarom vind ik het een beetje lastig hoor. Ik weet dat we operationeel heel veel afstemmen en dat er heel veel geprobeerd is om dingen goed te fiksen. (1 - 8 - 5)

Argumentatie: Een checklist die vormt vanuit het overleg met de business.

Code : beoordeling digitale technologieën & ta (aantal fragmenten: 13)

1

kun je je processen de disrupties, de dingen die je bent tegen gekomen kun je die daar makkelijk in kwijt standaard. Dus dat je de tool volgt qua proces versus dat je jouw proces zo uniek vindt dat je de hele tool gaat ombouwen, want dan wordt het weer kostbaar en complex om te beheren dus dat is ook een belangrijke. (1 - 1 - 5)

Argumentatie: De digitale technologie moet de disruptie verhelpen maar ook zorgen dat de kennis van een medewerker gebruikt wordt.

2

En last but not least de kennis van je medewerkers is ook wel een hele belangrijke als je die kennis al hebt van die applicatie is dat vele malen makkelijker dan dat het helemaal nieuw is en op de laatste plaats is dat je het helemaal zelf gaat bouwen, maar je ziet het aan Mendix dat zijn kostbare aangelegenheden. En dan is mendix een lokaal platform dus dat kan je nog relatief bij elkaar klikken, maar je ziet de stap voor Henk van de I-series naar een Mendixplatform is best een forse. En je hebt natuurlijk ook nog de financiële component, wat is de prijs van de oplossing, daarbij is wel kijk niet alleen naar de aanschafprijs, maar ook naar het onderhoud, naar is er veel maatwerk nodig. Er zitten veel meer componenten aan die kosten, opleidingen enzovoort (1 - 1 - 5)

Argumentatie: De digitale technologie moet de disruptie verhelpen maar ook zorgen dat de kennis van een medewerker gebruikt wordt.

3

Nou feitelijk ontstaat er een bolletje in je architectuurplaat wat 1 of meer functionaliteiten invult. Het kan zelfs nog meer invloed hebben als je zegt dit is een oplossing die we voor meerdere functionaliteiten gaan gebruiken in de toekomst. Dus dan krijgt het bolletje nog meer belang dan krijgt hij nog meer invloed op je architectuurplaat uiteindelijk (1 - 1 - 5)

Argumentatie: In de architectuurplaat ontstaat een bolletje die 1 of meer functionaliteiten invult. Indien het bolletje meer functionaliteiten gebruikt wordt deze belangrijker en laat deze meer invloed zien.

4

En dat wordt ook op de afdeling en worden die test uitgevoerd door de business. Dus daar zijn wel genoeg collega's bij betrokken die al voordat iets in productie gaat kunnen aangeven. Nou ja, dit is wel zo, en dit is wel gaat wel goed en dit gaat niet goed, maar of dat achteraf wanneer alles gereed is of dat dan hoe dat dan wordt gedaan. Dat weet ik niet (1 - 2 - 5)

Argumentatie: De business test de digitale transformatie en die geeft aan wat wel goed gaat en wat niet goed gaat, het ticketsysteem kan daarbij helpen want dat maakt het inzichtelijker voor IT.

5

Als het goed is wat je in productie heb gezet, komt dat overeen met de met de architectuurplaat. Ja, tenzij je natuurlijk in je ontwikkeltraject, bepaalde keuzes heb moeten maken, die nog niet helemaal in lijn met met je architectuurplaat dus het effect daarop is, dat je je architectuurplaat moet aanpassen. En dan kan je weer toetsen: hoe ver sta je van je AS-IS en TO-BE af? (1 - 3 - 5)

Argumentatie: In de architectuurplaat ontstaat een bolletje die 1 of meer functionaliteiten invult. Indien het bolletje meer functionaliteiten gebruikt wordt deze belangrijker en laat deze meer invloed zien.

6

Dat is een heel implementatietraject met implementatie, begeleiding en werkinstructies maken inleren, trainingen en dat is de implementatie. (1 - 5 - 5)

Argumentatie: De business test de digitale transformatie en die geeft aan wat wel goed gaat en wat niet goed gaat, het ticketsysteem kan daarbij helpen want dat maakt het inzichtelijker voor IT.

7

Uitgelegd waarom we toch niet meer geld? Ik denk heen gaan boot hoor, maar waar we toch niet meer geld besteden aan Motor. (1 - 5 - 5)

Argumentatie: Indien iets niet meer genoeg geld oplevert zal er ook geen tijd en energie worden gestoken.

8

Dus dus ja, het is eigenlijk uit nood geboren dat wij nog lokaal eigen applicaties draaien. Dus wij zullen straks in de toekomst denk ik, weinig tot geen lokale applicaties hebben. Zullen we in zn geheel afhankelijk zijn van onze Duitse

vrienden die bepalen wat noodzakelijk is, en daar zullen wij ook denk ik hoofdzakelijk in gekend te worden of mede gedeeld krijgen wat we gaan doen. (1 - 6 - 5)

Argumentatie: In de architectuurplaat ontstaat een bolletje die 1 of meer functionaliteiten invult. Indien het bolletje meer functionaliteiten gebruikt wordt deze belangrijker en laat deze meer invloed zien.

9

In sommige gevallen is dat mogelijk, daar wilde ze eigenlijk toen het allemaal ging spelen, ook een vertegenwoordiging vanuit Nederland hebben. Dat zou Wouter worden voor het hele industrie desktop en One-Flow gedeelte, daar zou hij naar Duitsland voor gaan. Dus dus ja, dat was in de in toen destijds wel iets gepland. Alleen, dat is allemaal teruggedraaid. En wat we nu allemaal gaan doen, is nog onduidelijk voor mij. Zeker met de splitsing tussen Specialty en Global. Is dat voor mij onduidelijk wat er gaat gebeuren. (1 - 6 - 5)

Argumentatie: Voor implementaties vanuit Duitsland heeft de business geen invloed.

10

Nou, ik bedoeling met de applicatie voorziening: wWt gaan we doen? Volgens mij is er voorlopig nog draaien met Geras uit Atari tijdperk, een applicatie die redelijk modern is zoals Mimas en die gekoppeld zit aan een applicatie uit het Atari tijdperk. Dat wordt wat lastig en dan zullen we voorlopig mee moeten moeten dealen. We hebben wel de ruimte om wat verbetering aan te brengen, maar bijvoorbeeld One-Flow gaat er straks uit One-Partner gaat er straks uit, wordt allemaal vervangen door CRM en daar hebben we totaal geen invloed op gehad. Ja, de inrichting misschien maar de keuze van het pakket (1 - 6 - 5)

Argumentatie: In de architectuurplaat ontstaat een bolletje die 1 of meer functionaliteiten invult. Indien het bolletje meer functionaliteiten gebruikt wordt deze belangrijker en laat deze meer invloed zien.

11

Naar de applicatie lagen, want CRM wordt nu dus we hebben nu One-Flow of One-Partner en dat wordt CRM. (1 - 6 - 5)

Argumentatie: In de architectuurplaat ontstaat een bolletje die 1 of meer functionaliteiten invult. Indien het bolletje meer functionaliteiten gebruikt wordt deze belangrijker en laat deze meer invloed zien.

12

Misschien je webserver sowieso van One-partner naar CODA, ja. Daar gaat ook anders worden en je actoren zal hetzelfde blijven, maar de webserver zullen veranderen voor Geras, Mimas en CODA dus dat wordt allemaal aangepast. (1 - 6 - 5)

Argumentatie: In de architectuurplaat ontstaat een bolletje die 1 of meer functionaliteiten invult. Indien het bolletje meer functionaliteiten gebruikt wordt deze belangrijker en laat deze meer invloed zien.

13

Dat je meldingen die je binnenkrijgt op gaat lossen. Dus wat je nu ziet, bij de Motor applicatie, is dat ze volgens mij al al weken bezig zijn om elke keer patches uit te voeren of een hot fix. (1 - 7 - 5)

Argumentatie: De business test de digitale transformatie en die geeft aan wat wel goed gaat en wat niet goed gaat, het ticketsysteem kan daarbij helpen want dat maakt het inzichtelijker voor IT.

Code : identificeren van prestaties (aantal fragmenten: 4)

1

Noud at is iets wat je het meeste verkeerd ziet gaan, maar de essentie is eigenlijk.. we hebben het proces uitgetekend de Ist en de SOLL dat hebben we meteen met de business besproken. Zo is het nu zo willen we het gaan doen. We hebben wat dingen, wat business rules. We hebben wat stappen die we willen zetten waardoor het voor jullie ook veilig en beheersbaar is. Nou dat is stap 1 dat ze zeggen van nou ja klinkt als een goede oplossing. Nou daarna ga je selecteren eerst van hoe kunnen we het technisch doen welke aanbiedingen hebben we liggen. Uhm, eigenlijk is dan de stap je gaat een POC doen, je gaat het in het klein neerzetten en je gaat dus ik noem maar wat een type bericht van EABS ga je er eens doorgeen laten lopen kijekn wat er gebeur. Dan laat je vooral de business meekijken om te zien wat er gebeurt, dat ze zeggen van ja maar hee dit willen we niet of dit is fout. (1 - 1 - 5)

Argumentatie: Je maakt een POC, bouwt het in eerste instantie in het klein en dan laat je de medewerkers meekijken en deze laat je het testen.

2

denk dat je sowieso, wanneer iets in productie gaat, dat je achteraf moet evalueren van is dit het product, zoals we het voor af hebben beschreven. (1 - 2 - 5)

Argumentatie: Je maakt een POC, bouwt het in eerste instantie in het klein en dan laat je de medewerkers meekijken en deze laat je het testen.

3

Oké, daadwerkelijk denk ik dat vooral op op het gevoel is, op een stukje financiën wordt heel veel op opgestuurd. En en ja, hoe prettig de business met een een applicatie werkt en of dat er niet heel veel user stories nog uitkomen of bugs die nog opgelost moet worden. Dus dat is hoe het daadwerkelijk zeg. Maar denk ik, nu gaat het vormgeven over. Zal zijn? Ja, daar zou je nog wel enorm kunnen verbeteren door in je ontwikkeltraject en het op bij het opstellen van de requirements heel veel zaken meetbaar te maken en dus bij bij het opstellen van AS-IS situatie dat je dan ook gewoon mee wat er gebeurt in het proces. (1 - 3 - 5)

Argumentatie: Bepaal van te voren wat je wil meten. En meet dit aan de hand van diverse test met de business. Deze dient vervolgens stories aan te maken of iets wel of niet werkt.

4

Zelfs de product owner is dus de business is verantwoordelijk voor de implementatie. (1 - 5 - 5)

Code : identificeren van prestaties en ta (aantal fragmenten: 10)

1

Als dat voldoende is bevonden dan ga je echt een acceptatietest omgeving neerzetten dat het echt van begin tot eind werkt met alle business enzovoort en dan ga je dus een acceptatie test doen met die business zodat ze ook echt kunnen zien dat het goed is. En dit zijn vrij grote stappen zelf doe ik het altijd ja 2-3 wekelijkse cyclus als je echt in zo'n project zit. Dat je nooit te ver achter kan gaan lopen (1 - 1 - 5)

Argumentatie: Een productowner dient een story te schrijven en iemand uit de business dient een story te testen.
Naast de bevindingen van deze story kan een medewerker vanuit de business ook aangeven wat de overige bevindingen van een bepaalde implementatie is.

2

Nou we werken bij deze niet echt met stories, maar in principe hoort een businessowner of een productowner die story te schrijven. Bij HDI is dat handig om een beetje voor te zeggen hoe de structuur van zo'n story is. Ik als actor wil.. zodat.. er zit zo'n soort loopje in. Maar je hoeft niet om AGILE te werken alles meteen AGILE te doen. De key hierin bij HDI is dat je het kortcyclisch doet. Dat je nooit grote rampen veroorzaakt. Hooguit dat je na twee weken dat ze zeggen dit is toch niet helemaal wat we dachten. Dan heb je maar twee weken werk verknoeid ipv 3 maanden. (1 - 1 - 5)

Argumentatie: Een productowner dient een story te schrijven en iemand uit de business dient een story te testen.
Naast de bevindingen van deze story kan een medewerker vanuit de business ook aangeven wat de overige bevindingen van een bepaalde implementatie is.

3

Ja we gebruiken.. en dat is met name voor Menidix gebruikt, gebruiken we JIRA. Maar goed EABS, dat stukje staat een klein beetje meer onder druk, door de verhuizing, in de tijdlijnen. Wat verhuizingsuitdaginkjes dus daar zit even iets minder tijdsbesteding aan, maar.. (1 - 1 - 5)

Argumentatie: Een productowner dient een story te schrijven en iemand uit de business dient een story te testen.
Naast de bevindingen van deze story kan een medewerker vanuit de business ook aangeven wat de overige bevindingen van een bepaalde implementatie is.

4

Maar het lijkt me wel goed om dat te doen, mocht het dan niet te zijn. Maar ik kan me niet voorstellen dat dat nog niet gedaan, want uiteindelijk wil je weer kijken van. Is dit wat we willen en hoe waar ze het fout gegaan, ook in het proces voor de volgende keer. Lessons to be learned. (1 - 2 - 5)

Argumentatie: Een productowner dient een story te schrijven en iemand uit de business dient een story te testen.
Naast de bevindingen van deze story kan een medewerker vanuit de business ook aangeven wat de overige bevindingen van een bepaalde implementatie is.

5

nou, eerst inventariseren waarop je wilt meten natuurlijk. Gevolg is dat meten in je proces dan het veranderingstraject helemaal doorvoeren en vervolgens die meting opnieuw uitvoeren dan kun je ook kwantitatief bepalen of dat je aan de wensen van van de business voldoet. Los van de kwalitatieve factor natuurlijk die kun je altijd nog meenemen dan. Meetbaar, is natuurlijk altijd makkelijker, dan kun je op sturen. (1 - 3 - 5)

Argumentatie: Het inventariseren van de story kan met behulp van ticketsysteem. Met behulp van dit ticketsysteem kan de business de wensen in

6

Ja en één van de criteria is om ja of nee live te gaan is. Kunnen we live gaan? Kunnen we dr mee werken. (1 - 5 - 5)

Argumentatie: Een productowner dient een story te schrijven en iemand uit de business dient een story te testen.
Naast de bevindingen van deze story kan een medewerker vanuit de business ook aangeven wat de overige bevindingen van een bepaalde implementatie is.

7

Ehm dus de business is tevreden op zich met wat ze nu hebben zijn ze beginnen ze nu langzamerhand wat tevreden te zijn. Maar ze missen nog allerlei dingen en zij willen meer en wij zeggen: ja, we hebben daar geen geld nu voor. (1 - 5 - 5)

Argumentatie: Indien iets niet meer genoeg geld oplevert zal er ook geen tijd en energie worden gestoken. De business vind dit niet leuk en heeft een averechts effect op de verbondenheid.

8

Die vinden dat heel erg. Motor is dat er echt wel een een problematische situatie geweest, omdat die afdeling al afgeschaald is, heel erg afgeschaald was, terwijl ze, terwijl het systeem in hun ogen nog functionaliteit mist, waarvan wij nu zeggen, ja, maar dat geld is op en is al dik opgemaakt, dat hebben we nu niet. Dus zij hebben nu een issue zeggen ze, want hun afdeling is gezaaid na een applicatie met 1.0 functionaliteit en ze hebben 0.7 functionaliteit gekregen. Ja, je hebt je me genaaid, zegt letterlijk: de business. (1 - 5 - 5)

Argumentatie: Indien iets niet meer genoeg geld oplevert zal er ook geen tijd en energie worden gestoken. De business vind dit niet leuk en heeft een averechts effect op de verbondenheid.

9

Maar we zitten we het project motor te evalueren en daar zijn er dingen een aantal dingen niet goed genoeg gegaan, waardoor je drie jaar bezig bent geweest met de motor project om 0.7 te realiseren. Daar zit zo gruwelijk veel geld in. Dat wij nu zeggen, ja, weet je even gezien. Hier kun je mee werken en hoe goed jullie business tijd. Dan is de business case

negatief er nog meer geld in te stoppen en de medewerkers van de business zeggen: ja, maar je hebt mijn minder functionaliteit gegeven, je initieel dacht dat ik zou krijgen en je hebt wel mijn afdeling verkleind. (1 - 5 - 5)

Argumentatie: Indien iets niet meer genoeg geld oplevert zal er ook geen tijd en energie worden gestoken. De business vind dit niet leuk en heeft een averechts effect op de verbondenheid.

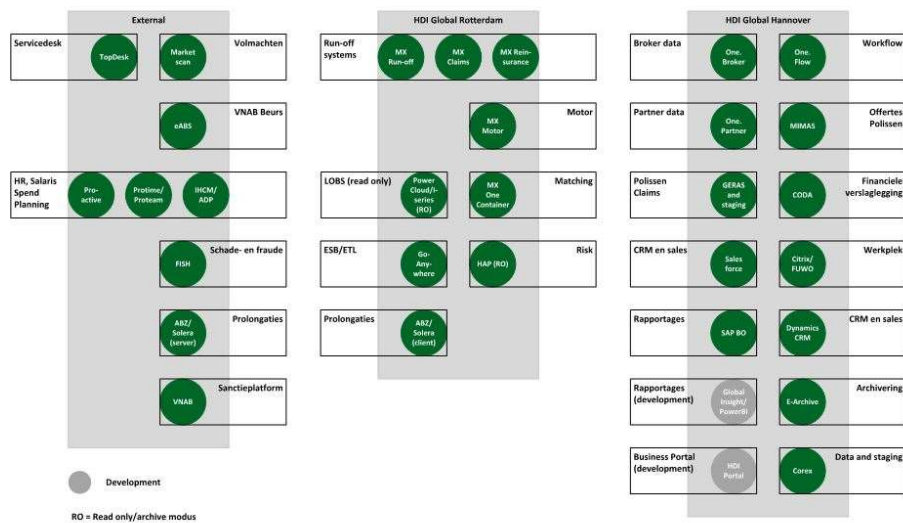
10

Ja zeker op je architectuurplaat alleen de keuze om een pakket kiezen daar heb ik geen noch de business invloed op gehad. Misschien dat onze Duitse tegenpartij wederhelft dat wel heeft en die kijk daarmee met een Duitse bril, maar wij hebben geen invloed gehad op de keuze van CRM, althans niet dat ik weet. (1 - 6 - 5)

Argumentatie: Voor implementaties vanuit Duitsland heeft de business geen invloed.

Bijlage 14: Documenten EA

Applicaties: functionaliteit, management en onderhoud



Bijlage 15: verzamelen extra data

Welk van de onderstaande situaties is het meest van toepassing op uw organisatie?

1. Effect van het selecteren van een bedrijfsproces op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT.

1. De business wordt voldoende betrokken bij IT om te komen tot het selecteren van zowel het bedrijfsproces als de bedrijfsactiviteiten.
2. De business wordt voldoende betrokken bij IT om te komen tot het selecteren van alleen een bedrijfsproces.
3. De business wordt voldoende betrokken bij IT om te komen tot het selecteren van alleen de bedrijfsactiviteiten.
4. De business wordt niet betrokken bij IT om te komen tot het selecteren van zowel het bedrijfsproces als de bedrijfsactiviteiten.

2. Effect van het selecteren van een bedrijfsproces op het onderhoud op de architectuurplaat

1. De stakeholders van het proces dienen te worden opgenomen in de architectuurplaat. Tevens dient een back-up in deze architectuurplaat te worden opgenomen. Vervolgens moet dit worden gevalideerd door de business.
2. Alleen de stakeholders van het proces dienen te worden opgenomen in de architectuurplaat. Een back-up is niet nodig. Vervolgens moet dit worden gevalideerd door de business.
3. De stakeholders van het proces dienen te worden opgenomen in de architectuurplaat, tevens dient een back-up in deze architectuurplaat te worden opgenomen. Dit hoeft niet te worden gevalideerd door de business.
4. Alleen de stakeholders van het proces dienen te worden opgenomen in de architectuurplaat. Een back-up is niet nodig. Dit hoeft niet te worden gevalideerd door de business.
5. Er hoeft niets in de architectuurplaat te worden opgenomen.

3. Effect van het opstellen van disrupties op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT

1. Het opstellen van disrupties wordt in eerste instantie besproken in gezamenlijk overleg met de business. Indien beoordeeld is dat een disruptie mag worden ingediend wordt dit geregistreerd in een ticketsysteem. Hierdoor weet IT de behoeftes en wensen van de business.
2. Het opstellen van disrupties wordt niet besproken in gezamenlijk overleg met de business. De disrupties worden rechtstreeks geregistreerd in het ticketsysteem. Hierdoor weet IT de behoeftes en wensen van de business.
3. Het opstellen van disrupties wordt niet gezamenlijk besproken met de business. Het indienen van een disruptie wordt gedaan per email.
4. Er worden geen disrupties besproken met de business en deze worden ook niet ingediend.

4. Effect van het opstellen van disrupties op het onderhoud op de architectuurplaat

1. Het opstellen van disrupties heeft tot gevolg dat het communiceren binnen het proces verandert, waardoor de informatiestromen ook veranderen binnen de architectuurplaat.
2. Het opstellen van disrupties heeft tot gevolg dat de applicaties veranderen binnen je architectuurplaat.
3. Het opstellen van disrupties heeft tot gevolg dat er gekeken wordt of de architectuurplaat van het moederbedrijf een oplossing biedt die gebruikt kan worden binnen het bijkantoor.
4. Het opstellen van disrupties heeft geen effect op het onderhoud van de architectuurplaat.

5. Effect van de voorselectie van digitale technologieën op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT

1. Indien het moederbedrijf geen oplossing biedt, wordt gekeken naar drie leveranciers die vervolgens een aanbieding doen. Deze leveranciers komen met een plan die altijd door de business wordt beoordeeld.
2. Indien het moederbedrijf geen oplossing biedt, wordt gekeken naar drie leveranciers die vervolgens een aanbieding doen. Deze leveranciers komen met een plan die soms door de business wordt beoordeeld.
3. Indien het moederbedrijf geen oplossing biedt, wordt gekeken naar drie leveranciers die vervolgens een aanbieding doen. Deze leveranciers komen met een plan die nooit door de business wordt beoordeeld.
4. Indien het moederbedrijf geen oplossing biedt, wordt er aan een leverancier gevraagd of deze een oplossing kan bieden. Deze leverancier komt met een plan die door de business wordt beoordeeld.
5. Indien het moederbedrijf geen oplossing biedt, wordt er aan een leverancier gevraagd of deze een oplossing kan bieden. Deze leverancier komt met een plan die niet door de business wordt beoordeeld.

6. Effect van de voorselectie van digitale technologieën op het onderhoud van de architectuurplaat

1. De applicatieplaat van de architectuurplaat bestaat uit een drietal pijlers: moedermaatschappij, bijkantoor en extern. Indien een applicatie in ontwikkeling is krijgt deze de kleur grijs om aan te geven dat iets gaat wijzigen.
2. De applicatieplaat van de architectuurplaat bestaat uit een drietal pijlers: moedermaatschappij, bijkantoor en extern. Er is geen aanduiding waarbij iemand kan zien dat een applicatie in ontwikkeling is.
3. Er is geen onderscheid tussen applicaties vanuit het moederbedrijf, bijkantoor of externe. Indien een applicatie in ontwikkeling is krijgt deze de kleur grijs om aan te geven dat iets gaat wijzigen.
4. Er is geen onderscheid tussen applicaties vanuit het moederbedrijf, bijkantoor of externe. Er is geen aanduiding waarbij iemand kan zien dat een applicatie in ontwikkeling is.
5. De voorselectie van digitale technologieën heeft geen effect op het onderhoud van de architectuurplaat.

7. Effect van het bepalen van evaluatieperspectieven op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT

1. De TO-BE situatie van het bedrijfsproces wordt aangepast indien de procesperspectieven, doelen en (financiële) risico's zijn bepaald door de business, IT maar ook de stafafdelingen van de organisatie.

2. De TO-BE situatie van het bedrijfsproces wordt aangepast indien de procesperspectieven, doelen en (financiële) risico's zijn bepaald door de business en IT.
3. De TO-BE situatie van het bedrijfsproces wordt aangepast indien de procesperspectieven, doelen en (financiële) risico's zijn bepaald door IT.
4. De TO-BE situatie van het bedrijfsproces wordt niet aangepast.

8. Effect van het bepalen van evaluatieperspectieven op het onderhoud van de architectuurplaat

1. De TO-BE situatie wordt aangepast in de architectuurplaat. Het eigenaarschap van een applicatie, proces en van de data moet worden vastgelegd.
2. De TO-BE situatie wordt aangepast in de architectuurplaat. Het eigenaarschap van een applicatie, proces en van de data moet niet worden vastgelegd.
3. De TO-BE situatie wordt niet aangepast in de architectuurplaat. Het eigenaarschap van een applicatie, proces en van de data moet worden vastgelegd.
4. Zowel de TO-BE situatie van het bedrijfsproces als het eigenaarschap van een applicatie, proces en de data moeten niet worden vastgelegd.

9. Effect van de eindbeoordeling van de digitale technologieën op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT.

1. De eigenaar van een proces verzamelt de wensen en behoefte van de business die met het proces werkt. Deze worden overlegd met de managers en vervolgens beschreven in een story. Deze story wordt behandeld door de afdeling IT en vervolgens getest op functionaliteit door een gebruiker.
2. De eigenaar van een proces verzamelt de wensen en behoefte van de business die met het proces werkt. Deze worden niet overlegd met de managers, maar direct beschreven als story. Deze story wordt behandeld door de afdeling IT en vervolgens getest op functionaliteit door een gebruiker.
3. De eigenaar van een proces beschrijft de wensen en behoefte uit eigen inzicht. Deze worden overlegd met de managers en vervolgens beschreven in een story. Deze story wordt behandeld door de afdeling IT en vervolgens getest op functionaliteit door een gebruiker.
4. De eigenaar van een proces beschrijft de wensen en behoefte uit eigen inzicht. Deze worden niet overlegd met de manager, maar direct beschreven als story. Deze story wordt behandeld door de afdeling IT en vervolgens getest op functionaliteit door een gebruiker.
5. De eigenaar van een proces beschrijft geen wensen en behoefte en communiceert niet met de afdeling IT over deze wensen en behoefte.

10. Effect van de eindbeoordeling van de digitale technologieën op het onderhoud van de architectuurplaat

1. In de architectuurplaat ontstaat een nieuw element, die een applicatie voorstelt, wanneer de eindbeoordeling van een digitale technologie is goedgekeurd. De applicatie die niet meer in ontwikkeling is, wordt niet meer gekenmerkt als in ontwikkeling.
2. In de architectuurplaat ontstaat een nieuw element, die een applicatie voorstelt, wanneer de eindbeoordeling van een digitale technologie is goedgekeurd. Indien het element meer functionaliteiten heeft wordt deze belangrijker en laat deze meer invloed zien. De applicatie die niet meer in ontwikkeling is, wordt niet meer gekenmerkt als in ontwikkeling.
3. In de architectuurplaat ontstaat geen nieuw element wanneer de eindbeoordeling van een digitale technologie is goedgekeurd en er is geen verschil in de ontwikkeling van een applicatie.

4. In de architectuurplaat ontstaat een nieuw element wanneer de eindbeoordeling van een digitale technologie is goedgekeurd. Er is geen verschil in de ontwikkeling van een applicatie.
5. In de architectuurplaat ontstaat een nieuw element wanneer de eindbeoordeling van een digitale technologie is goedgekeurd. Indien het element meer functionaliteiten heeft wordt deze belangrijker en laat deze meer invloed zien. Er is geen verschil in de ontwikkeling van een applicatie.

Bijlage 16: Feedback resultaten

Ed van der Winden | DitTogether

een jurk, mjl

2020-11-27 10:28

10:28 nov. 10:28 (3 dagen geleden)

Hi Jeroen,

Omgevingsplan

Voor betreft de resultaten: die kloppen wel, maar zijn tegelijkertijd erg theoretisch. Daar kun je denk ik weinig aan doen, gegeven de eisen die officieel aan je gesteld worden. Persoonlijk stel ik dus wel vragen bij de praktische relevantie van dit soort onderzoek (en dat ligt echt niet aan jou, ik heb meer van dit soort studiewerk gezien dat in mijn ogen dezelfde vragen oproept).

Ik zou niet de quotes weghalen. Daar wordt het toch weer een stuk "droger" van en dat zou dus zonde zijn. Ik zoek alleen zelf soms naar de precieze relatie met het onderwerp. Je uitleg over de onderliggende onderzoeksmethode maakt dit overigens al iets duidelijker. Je "officiële" lezers kennen die context natuurlijk wel.

Ed

From: Jeroen Akerhout <j.a.akerhout@rsm.nl>
Sent: zaterdag 20 november 2020 09:24
To: Ed van der Winden | DitTogether <ed.vanderwinden@dittogether.nl>
Subject: Re: Samenvatting + Resultaten van het onderzoek

Goedemorgen Ed,

Super bedankt voor de feedback! Bijgaand een reactie op je opmerkingen en wat tegenhangers:
- Het klopt dat de zinnen nog wel helemaal kloppend zijn, dat ze ik dan ook nog een moeten passen. Zij en wel resultaten waar jij je in kan vinden? Of heb je het idee dat de resultaten niet goed zijn?
- Dat is een hele belangrijke feedback voor het doorgeven.
- Ik heb in dit geval de analyse buiten beschouwing gelaten. Hier heb ik in eerste instantie de woorden van alle interviewees gebruikt om de belangrijkste bevindingen te pakken, deze heb ik dan weer in een aparte tabel opgenomen en vanuit hier een samenvatting gemaakt. Uit deze samenvatting heb ik de resultaten beschreven met hier en daar een citaat van gatenavonds is. Voor ik begrijp is dat het niet bij de citaten nu de kwaliteit hebben. Misschien is het dus handig om deze weg te laten begrijp ik.

Met vriendelijke groet,
Jeroen Akerhout

Op vr 27 nov. 2020 om 10:28 schreef Ed van der Winden | DitTogether <ed.vanderwinden@dittogether.nl>:
Hallo Jeroen,
Ik heb je document doorgenomen. Een paar opmerkingen:
- Ik raad je aan om nog een keer heel goed door je tekst heen te lopen wat de formuleringen betreft. Ik vind het persoonlijk soms moeilijk te volgen door de manier waarop de zinnen lopen. Er zitten volgens mij soms ook fouten in.
- Bij het gebruik van het aan of de voorzetsel van of omzetten is vaak bij de eindresultaten.
- Ik zou explicieter toelichting geven op de quotes die je bij de verschillende proposities aanhaalt. Omdat dit "sprektaal" is, is het niet zo heel makkelijk om er conclusies uit te trekken en om de link te leggen naar je proposities. Het kan geen kwaad om daar meer tekst aan te bevestigen.
Met vriendelijke groet,
Ed

From: Jeroen Akerhout <j.a.akerhout@rsm.nl>
Sent: vrijdag 27 november 2020 07:45
To: Jeroen Akerhout | DitTogether <j.a.akerhout@dittogether.nl> | Ed van der Winden | DitTogether <ed.vanderwinden@dittogether.nl>
Subject: Samenvatting + Resultaten van het onderzoek

Goedemorgen,

Ik ben de afgelopen tijd druk bezig geweest met het schrijven van de resultaten, discussie en conclusie en de samenvatting. Bijgaand heb ik de samenvatting en resultaten van het onderzoek gegeven (in de samenvatting zit een stukje discussie en conclusie). Ik heb het onderzoek nog niet ingeleend maar dat wil ik over twee weken doen. Hebben jullie ergens een uurtje de tijd om naar de samenvatting en de resultaten te kijken?

De feedback die Ed van der Winden heeft gegeven heeft betrekking op de resultaten. Hij vond ze te theoretisch en stelt vragen bij het praktische gedeelte. Hiernaast geeft hij aan dat de opbouw van de resultaten te vaag is.

De feedback van Ed is verwerkt en er is meer naar voren gekomen op welke wijze de resultaten tot stand zijn gekomen. Er is een koppeling gemaakt tussen de tekstfragmenten en de topics die zijn opgesteld. Ook is aangegeven wat de reden is waarom een tekstfragment is gekozen. Tot slot is een weging aangebracht om te bepalen wat de belangrijkste resultaten zijn binnen een hypothese. De resultaten zijn ook meer gericht wat binnen dit onderzoek gevonden is, zodat het meer uitkomt dat het ook een praktische relevantie heeft.

Bijlage 17: Resultaten respondenten enquête

1. Wat is je functie binnen HDI?

7 Antwoorden

Id ↑	Naam	Antwoorden
1	anonymous	Enterprise Architect
2	anonymous	business information specialist
3	anonymous	Head of Operations
4	anonymous	Lead Mendix Business Engineer
5	anonymous	BIM Specialist
6	anonymous	Head of IT
7	anonymous	Manager Operations

2. Effect van het selecteren van een bedrijfsproces op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT.

7 Antwoorden

Id ↑	Naam	Antwoorden
1	anonymous	De business wordt voldoende betrokken bij IT om te komen tot het selecteren van zowel het bedrijfsproces als de bedrijfsactiviteiten.
2	anonymous	De business wordt voldoende betrokken bij IT om te komen tot het selecteren van alleen een bedrijfsproces.
3	anonymous	De business wordt voldoende betrokken bij IT om te komen tot het selecteren van zowel het bedrijfsproces als de bedrijfsactiviteiten.
4	anonymous	De business wordt voldoende betrokken bij IT om te komen tot het selecteren van alleen de bedrijfsactiviteiten.
5	anonymous	De business wordt voldoende betrokken bij IT om te komen tot het selecteren van zowel het bedrijfsproces als de bedrijfsactiviteiten.
6	anonymous	De business wordt voldoende betrokken bij IT om te komen tot het selecteren van zowel het bedrijfsproces als de bedrijfsactiviteiten.
7	anonymous	De business wordt voldoende betrokken bij IT om te komen tot het selecteren van zowel het bedrijfsproces als de bedrijfsactiviteiten.

3. Effect van het selecteren van een bedrijfsproces op het onderhoud op de architectuurplaat

7 Antwoorden

Id ↑	Naam	Antwoorden
1	anonymous	Alleen de stakeholders van het proces dienen te worden opgenomen in de architectuurplaat. Een back-up is niet nodig. Vervolgens moet dit worden gevalideerd door de business.
2	anonymous	De stakeholders van het proces dienen te worden opgenomen in de architectuurplaat. Tevens dient een back-up in deze architectuurplaat te worden opgenomen. Vervolgens moet dit worden gevalideerd door de business.
3	anonymous	De stakeholders van het proces dienen te worden opgenomen in de architectuurplaat. Tevens dient een back-up in deze architectuurplaat te worden opgenomen. Vervolgens moet dit worden gevalideerd door de business.
4	anonymous	De stakeholders van het proces dienen te worden opgenomen in de architectuurplaat. Tevens dient een back-up in deze architectuurplaat te worden opgenomen. Vervolgens moet dit worden gevalideerd door de business.
5	anonymous	Alleen de stakeholders van het proces dienen te worden opgenomen in de architectuurplaat. Een back-up is niet nodig. Vervolgens moet dit worden gevalideerd door de business.
6	anonymous	De stakeholders van het proces dienen te worden opgenomen in de architectuurplaat. Tevens dient een back-up in deze architectuurplaat te worden opgenomen. Vervolgens moet dit worden gevalideerd door de business.
7	anonymous	De stakeholders van het proces dienen te worden opgenomen in de architectuurplaat. Tevens dient een back-up in deze architectuurplaat te worden opgenomen. Vervolgens moet dit worden gevalideerd door de business.

4. Effect van het opstellen van disrupties op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT

7 Antwoorden

Id ↑	Naam	Antwoorden
1	anonymous	Het opstellen van disrupties wordt in eerste instantie besproken in gezamenlijk overleg met de business. Indien beoordeeld is dat een disruptie mag worden ingediend wordt dit geregistreerd in een ticketsysteem. Hierdoor weet IT de behoeftes en wensen van de business.
2	anonymous	Het opstellen van disrupties wordt in eerste instantie besproken in gezamenlijk overleg met de business. Indien beoordeeld is dat een disruptie mag worden ingediend wordt dit geregistreerd in een ticketsysteem. Hierdoor weet IT de behoeftes en wensen van de business.
3	anonymous	Het opstellen van disrupties wordt in eerste instantie besproken in gezamenlijk overleg met de business. Indien beoordeeld is dat een disruptie mag worden ingediend wordt dit geregistreerd in een ticketsysteem. Hierdoor weet IT de behoeftes en wensen van de business.
4	anonymous	Het opstellen van disrupties wordt in eerste instantie besproken in gezamenlijk overleg met de business. Indien beoordeeld is dat een disruptie mag worden ingediend wordt dit geregistreerd in een ticketsysteem. Hierdoor weet IT de behoeftes en wensen van de business.
5	anonymous	Het opstellen van disrupties wordt in eerste instantie besproken in gezamenlijk overleg met de business. Indien beoordeeld is dat een disruptie mag worden ingediend wordt dit geregistreerd in een ticketsysteem. Hierdoor weet IT de behoeftes en wensen van de business.
6	anonymous	Het opstellen van disrupties wordt in eerste instantie besproken in gezamenlijk overleg met de business. Indien beoordeeld is dat een disruptie mag worden ingediend wordt dit geregistreerd in een ticketsysteem. Hierdoor weet IT de behoeftes en wensen van de business.
7	anonymous	Het opstellen van disrupties wordt niet besproken in gezamenlijk overleg met de business. De disrupties worden rechtstreeks geregistreerd in het ticketsysteem. Hierdoor weet IT de behoeftes en wensen van de business.

5. Effect van het opstellen van disrupties op het onderhoud op de architectuurplaat

7 Antwoorden

Id ↑	Naam	Antwoorden
1	anonymous	Het opstellen van disrupties heeft tot gevolg dat er gekeken wordt of de architectuurplaat van het moederbedrijf een oplossing biedt die gebruikt kan worden binnen het bijkantoor.
2	anonymous	Het opstellen van disrupties heeft tot gevolg dat de applicaties veranderen binnen je architectuurplaat.
3	anonymous	Het opstellen van disrupties heeft tot gevolg dat er gekeken wordt of de architectuurplaat van het moederbedrijf een oplossing biedt die gebruikt kan worden binnen het bijkantoor.
4	anonymous	Het opstellen van disrupties heeft tot gevolg dat het communiceren binnen het proces verandert, waardoor de informatiestromen ook veranderen binnen de architectuurplaat.
5	anonymous	Het opstellen van disrupties heeft tot gevolg dat er gekeken wordt of de architectuurplaat van het moederbedrijf een oplossing biedt die gebruikt kan worden binnen het bijkantoor.
6	anonymous	Het opstellen van disrupties heeft tot gevolg dat het communiceren binnen het proces verandert, waardoor de informatiestromen ook veranderen binnen de architectuurplaat.
7	anonymous	Het opstellen van disrupties heeft tot gevolg dat de applicaties veranderen binnen je architectuurplaat.

6. Effect van de voorselectie van digitale technologieën op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT

7 Antwoorden

Id ↑	Naam	Antwoorden
1	anonymous	Indien het moederbedrijf geen oplossing biedt, wordt gekeken naar drie leveranciers die vervolgens een aanbieding doen. Deze leveranciers komen met een plan die altijd door de business wordt beoordeeld.
2	anonymous	Indien het moederbedrijf geen oplossing biedt, wordt er aan een leverancier gevraagd of deze een oplossing kan bieden. Deze leverancier komt met een plan die door de business wordt beoordeeld.
3	anonymous	Indien het moederbedrijf geen oplossing biedt, wordt er aan een leverancier gevraagd of deze een oplossing kan bieden. Deze leverancier komt met een plan die door de business wordt beoordeeld.
4	anonymous	Indien het moederbedrijf geen oplossing biedt, wordt gekeken naar drie leveranciers die vervolgens een aanbieding doen. Deze leveranciers komen met een plan die soms door de business wordt beoordeeld.
5	anonymous	Indien het moederbedrijf geen oplossing biedt, wordt gekeken naar drie leveranciers die vervolgens een aanbieding doen. Deze leveranciers komen met een plan die altijd door de business wordt beoordeeld.
6	anonymous	Indien het moederbedrijf geen oplossing biedt, wordt gekeken naar drie leveranciers die vervolgens een aanbieding doen. Deze leveranciers komen met een plan die altijd door de business wordt beoordeeld.
7	anonymous	Indien het moederbedrijf geen oplossing biedt, wordt gekeken naar drie leveranciers die vervolgens een aanbieding doen. Deze leveranciers komen met een plan die soms door de business wordt beoordeeld.

7. Effect van de voorselectie van digitale technologieën op het onderhoud van de architectuurplaat

7 Antwoorden

Id ↑	Naam	Antwoorden
1	anonymous	De applicatieplaat van de architectuurplaat bestaat uit een drietal pijlers: moedermaatschappij, bijkantoor en extern. Indien een applicatie in ontwikkeling is krijgt deze de kleur grijs om aan te geven dat iets gaat wijzigen.
2	anonymous	De applicatieplaat van de architectuurplaat bestaat uit een drietal pijlers: moedermaatschappij, bijkantoor en extern. Er is geen aanduiding waarbij iemand kan zien dat een applicatie in ontwikkeling is.
3	anonymous	De applicatieplaat van de architectuurplaat bestaat uit een drietal pijlers: moedermaatschappij, bijkantoor en extern. Indien een applicatie in ontwikkeling is krijgt deze de kleur grijs om aan te geven dat iets gaat wijzigen.
4	anonymous	De applicatieplaat van de architectuurplaat bestaat uit een drietal pijlers: moedermaatschappij, bijkantoor en extern. Indien een applicatie in ontwikkeling is krijgt deze de kleur grijs om aan te geven dat iets gaat wijzigen.
5	anonymous	De applicatieplaat van de architectuurplaat bestaat uit een drietal pijlers: moedermaatschappij, bijkantoor en extern. Indien een applicatie in ontwikkeling is krijgt deze de kleur grijs om aan te geven dat iets gaat wijzigen.
6	anonymous	De applicatieplaat van de architectuurplaat bestaat uit een drietal pijlers: moedermaatschappij, bijkantoor en extern. Indien een applicatie in ontwikkeling is krijgt deze de kleur grijs om aan te geven dat iets gaat wijzigen.
7	anonymous	Er is geen onderscheid tussen applicaties vanuit het moederbedrijf bijkantoor of externe. Indien een applicatie in ontwikkeling is krijgt deze de kleur grijs om aan te geven dat iets gaat wijzigen.

8. Effect van het bepalen van evaluatieperspectieven op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT

7 Antwoorden

Id ↑	Naam	Antwoorden
1	anonymous	De TO-BE situatie van het bedrijfsproces wordt aangepast indien de procesperspectieven, doelen en (financiële) risico's zijn bepaald door de business, IT maar ook de stafafdelingen van de organisatie.
2	anonymous	De TO-BE situatie van het bedrijfsproces wordt aangepast indien de procesperspectieven, doelen en (financiële) risico's zijn bepaald door de business, IT maar ook de stafafdelingen van de organisatie.
3	anonymous	De TO-BE situatie van het bedrijfsproces wordt aangepast indien de procesperspectieven, doelen en (financiële) risico's zijn bepaald door de business en IT.
4	anonymous	De TO-BE situatie van het bedrijfsproces wordt aangepast indien de procesperspectieven, doelen en (financiële) risico's zijn bepaald door de business, IT maar ook de stafafdelingen van de organisatie.
5	anonymous	De TO-BE situatie van het bedrijfsproces wordt aangepast indien de procesperspectieven, doelen en (financiële) risico's zijn bepaald door de business, IT maar ook de stafafdelingen van de organisatie.
6	anonymous	De TO-BE situatie van het bedrijfsproces wordt aangepast indien de procesperspectieven, doelen en (financiële) risico's zijn bepaald door de business, IT maar ook de stafafdelingen van de organisatie.
7	anonymous	De TO-BE situatie van het bedrijfsproces wordt aangepast indien de procesperspectieven, doelen en (financiële) risico's zijn bepaald door de business en IT.

9. Effect van het bepalen van evaluatieperspectieven op het onderhoud van de architectuurplaat

7 Antwoorden

Id ↑	Naam	Antwoorden
1	anonymous	De TO-BE situatie wordt aangepast in de architectuurplaat. Het eigenaarschap van een applicatie, proces en van de data moet worden vastgelegd.
2	anonymous	De TO-BE situatie wordt aangepast in de architectuurplaat. Het eigenaarschap van een applicatie, proces en van de data moet worden vastgelegd.
3	anonymous	De TO-BE situatie wordt aangepast in de architectuurplaat. Het eigenaarschap van een applicatie, proces en van de data moet worden vastgelegd.
4	anonymous	De TO-BE situatie wordt aangepast in de architectuurplaat. Het eigenaarschap van een applicatie, proces en van de data moet worden vastgelegd.
5	anonymous	De TO-BE situatie wordt aangepast in de architectuurplaat. Het eigenaarschap van een applicatie, proces en van de data moet worden vastgelegd.
6	anonymous	De TO-BE situatie wordt aangepast in de architectuurplaat. Het eigenaarschap van een applicatie, proces en van de data moet worden vastgelegd.
7	anonymous	De TO-BE situatie wordt aangepast in de architectuurplaat. Het eigenaarschap van een applicatie, proces en van de data moet worden vastgelegd.

10. Effect van de eindbeoordeling van de digitale technologieën op het onderhoud van de verbondenheid tussen business en IT.

7 Antwoorden

Id ↑	Naam	Antwoorden
1	anonymous	De eigenaar van een proces verzamelt de wensen en behoefte van de business die met het proces werkt. Deze worden overlegd met de managers en vervolgens beschreven in een story. Deze story wordt behandeld door de afdeling IT en vervolgens getest op functionaliteit door een gebruiker.
2	anonymous	De eigenaar van een proces verzamelt de wensen en behoefte van de business die met het proces werkt. Deze worden overlegd met de managers en vervolgens beschreven in een story. Deze story wordt behandeld door de afdeling IT en vervolgens getest op functionaliteit door een gebruiker.
3	anonymous	De eigenaar van een proces beschrijft de wensen en behoefte uit eigen inzicht. Deze worden overlegd met de managers en vervolgens beschreven in een story. Deze story wordt behandeld door de afdeling IT en vervolgens getest op functionaliteit door een gebruiker.
4	anonymous	De eigenaar van een proces verzamelt de wensen en behoefte van de business die met het proces werkt. Deze worden overlegd met de managers en vervolgens beschreven in een story. Deze story wordt behandeld door de afdeling IT en vervolgens getest op functionaliteit door een gebruiker.
5	anonymous	De eigenaar van een proces verzamelt de wensen en behoefte van de business die met het proces werkt. Deze worden overlegd met de managers en vervolgens beschreven in een story. Deze story wordt behandeld door de afdeling IT en vervolgens getest op functionaliteit door een gebruiker.
6	anonymous	De eigenaar van een proces verzamelt de wensen en behoefte van de business die met het proces werkt. Deze worden overlegd met de managers en vervolgens beschreven in een story. Deze story wordt behandeld door de afdeling IT en vervolgens getest op functionaliteit door een gebruiker.
7	anonymous	De eigenaar van een proces verzamelt de wensen en behoefte van de business die met het proces werkt. Deze worden overlegd met de managers en vervolgens beschreven in een story. Deze story wordt behandeld door de afdeling IT en vervolgens getest op functionaliteit door een gebruiker.

11. Effect van de eindbeoordeling van de digitale technologieën op het onderhoud van de architectuurplaat

7 Antwoorden

Id ↑	Naam	Antwoorden
1	anonymous	In de architectuurplaat ontstaat een nieuw element, die een applicatie voorstelt, wanneer de eindbeoordeling van een digitale technologie is goedgekeurd. Indien het element meer functionaliteiten heeft wordt deze belangrijker en laat deze meer invloed zien. De applicatie die niet meer in ontwikkeling is, wordt niet meer gekenmerkt als in ontwikkeling.
2	anonymous	In de architectuurplaat ontstaat een nieuw element, die een applicatie voorstelt, wanneer de eindbeoordeling van een digitale technologie is goedgekeurd. Indien het element meer functionaliteiten heeft wordt deze belangrijker en laat deze meer invloed zien. De applicatie die niet meer in ontwikkeling is, wordt niet meer gekenmerkt als in ontwikkeling.
3	anonymous	In de architectuurplaat ontstaat een nieuw element, die een applicatie voorstelt, wanneer de eindbeoordeling van een digitale technologie is goedgekeurd. Indien het element meer functionaliteiten heeft wordt deze belangrijker en laat deze meer invloed zien. De applicatie die niet meer in ontwikkeling is, wordt niet meer gekenmerkt als in ontwikkeling.
4	anonymous	In de architectuurplaat ontstaat een nieuw element, die een applicatie voorstelt, wanneer de eindbeoordeling van een digitale technologie is goedgekeurd. De applicatie die niet meer in ontwikkeling is, wordt niet meer gekenmerkt als in ontwikkeling.
5	anonymous	In de architectuurplaat ontstaat een nieuw element, die een applicatie voorstelt, wanneer de eindbeoordeling van een digitale technologie is goedgekeurd. De applicatie die niet meer in ontwikkeling is, wordt niet meer gekenmerkt als in ontwikkeling.
6	anonymous	In de architectuurplaat ontstaat een nieuw element, die een applicatie voorstelt, wanneer de eindbeoordeling van een digitale technologie is goedgekeurd. De applicatie die niet meer in ontwikkeling is, wordt niet meer gekenmerkt als in ontwikkeling.
7	anonymous	In de architectuurplaat ontstaat een nieuw element, die een applicatie voorstelt, wanneer de eindbeoordeling van een digitale technologie is goedgekeurd. Indien het element meer functionaliteiten heeft wordt deze belangrijker en laat deze meer invloed zien. De applicatie die niet meer in ontwikkeling is, wordt niet meer gekenmerkt als in ontwikkeling.